

Michael Zschiesche, Ilya Trombitsky,
Natalia Kravciuk & Patrick Konopatzki

Dezvoltarea organizațională în sectorul de mediu din Republica Moldova

Imprimare

Institutul Independent pentru Probleme de Mediu
Greifswalder Straße 4
10405 Berlin

T +49 (0)30 42 84 99 3-0
F +49 (0)30 42 84 99 3-59
info@ufu.de
www.ufu.de

Autori:

Michael Zschiesche, Institutul Independent pentru Probleme de Mediu, Berlin

Ilya Trombitsky, Eco-TIRAS, Chișinău

Natalia Kravciuk, Centrul Republican "Gutta-Club", Chișinău

Patrick Konopatzki, Institutul Independent pentru Probleme de Mediu, Berlin

Editor:

Niklas Müller, Institutul Independent pentru Probleme de Mediu, Berlin

Cu sprijinul amabil al Ecovisio

În numele Agenției Federale de Mediu

Acest proiect este finanțat de către Programul de asistență consultativă (AAP) al Ministerului Federal German al Mediului pentru protecția mediului în țările din Europa Centrală și de Est, Caucaz și Asia Centrală și în alte țări învecinate cu Uniunea Europeană. Acesta este supervizat de Agenția Germană de Mediu (UBA). Responsabilitatea pentru conținutul acestei publicații revine autorilor.

Ianuarie 2023

Toate drepturile sunt rezervate.



Prefață

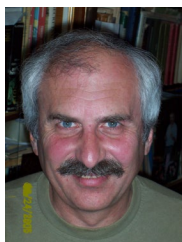
Organizațiile civile sunt supuse unei presiuni tot mai mari la nivel mondial din cauza condițiilor și cadrului politic. După căderea Cortinei de Fier în anii 1990, au fost înființate multe organizații neguvernamentale (ONG-uri) pentru a demonstra că puterea poate fi împărțită prin pluralism. Cu toate acestea, asistăm acum la prima criză majoră a societății civile și multe ONG-uri se întreabă ce pot face pentru a rămâne viabile din punct de vedere economic și tematic, evoluând în același timp în condiții de schimbare.

Situația ONG-urilor din țările dezvoltate și din țările în curs de dezvoltare este diferită. Țările cu venituri ridicate au avut, de obicei, o lungă perioadă și o tradiție de dezvoltare democratică, în care cetățenii au dezvoltat un simț al responsabilității și capacitatea de a participa la luarea deciziilor. În aceste țări, sprijinul civil pentru ONG-urile în care aceștia se unesc în mod voluntar pentru a atinge obiective benefice din punct de vedere social, inclusiv sprijinul financiar, este astfel destul de mare. În plus, aceste state alocă de obicei fonduri pentru a sprijini activitățile publice ale ONG-urilor.

În țările cu venituri mici, ONG-urile nu dispun adesea de fonduri interne pentru a se dezvolta, deoarece autoritățile consideră de obicei ONG-urile ca fiind o alternativă la ele însele și, din cauza lipsei de fonduri, nu le sprijină activitățile. În aceste țări, dezvoltarea ONG-urilor depinde de tendința politică dominantă. În regimurile autocratice, ONG-urile devin adversari ai autorităților, în timp ce sunt aliații acestora, atunci când domină tendințele democratice. Cu toate acestea, nu este atât de simplu. Pe de o parte, chiar și autoritățile cu orientare democratică se caracterizează prin supraestimarea propriilor capacități și printr-o atitudine nervoasă față de criticile aduse de ONG-uri politiciilor lor. Pe de altă parte, ONG-urile sunt adesea insuficient pregătite pentru a lucra în condiții de schimbare. În același timp, autoritățile din țările democratice dezvoltate cred în potențialul ONG-urilor din țările în curs de dezvoltare și, prin urmare, tind să le ofere un sprijin cuprinzător. Acest lucru este valabil în special pentru țările asociate cu Uniunea Europeană.

Dezvoltarea organizațională a fost practică în mod regulat de ONG-urile care funcționează de ani de zile. Este clar că nu te poți dezvolta dacă nu ții cont de legile structurii tale interne. Pe termen lung, trebuie să fii cu ochii pe procesele dvs. interne. Trebuie să recunoaștem că acest lucru este dificil pentru multe ONG-uri. Salvarea planetei noastre este obiectivul extern. Să te ocupi de propria organizație este ca și cum te-ai ocupa de propriile tale deficite. Acest lucru necesită adesea mai mult curaj decât să lucrezi la nivel extern. Nu există soluții brevetate pentru crearea de structuri interne în ONG-uri. Trebuie doar să le înfrunți. Bazat pe mulți ani de experiență a ONG-urilor de mediu din Moldova și Germania, acest ghid reunește câteva principii de dezvoltare organizațională și servește ca un stimul și un set de instrumente pentru îmbunătățirea propriei organizații. Acesta a fost creat de reprezentanții ambelor țări și reflectă experiențele ambelor părți.

Dr. Ilya Trombisky



Dr. Michael Zschiesche



Cuprins

Prefață.....	3
Lista de figuri	6
Lista de tabele	6
1. Introducere	7
1.1 Importanța ONG-urilor	7
2. Ce sunt ONG-urile?	9
3. De ce este necesară dezvoltarea organizațională a propriului ONG?.....	10
4. Cine și ce sunt ONG-urile ca organizație?.....	13
4.1 Modelul 7-S	13
4.2 Modelul capacității organizaționale	16
5. Este oare posibil ca dezvoltarea unui ONG să se controleze în mod conștient și conform planului? .	17
5.1 Fazele tipice de dezvoltare a ONG-urilor.....	17
6. Care sunt condițiile pentru conducerea unui ONG?.....	19
6.1 Nivelurile unei organizații.....	20
6.2 Declarația de misiune a unei organizații.....	20
7. Care sunt termenii pentru procesele de dezvoltare?	20
8. Ce instrumente ajută la promovarea dezvoltării în ONG-uri?	22
8.1 Radarul organizațional.....	22
8.2 Dezvoltarea strategiei	23
8.2.1 De la viziune la obiective strategice	23
8.2.2 Analiză SWOT	25
8.3 Ce instrumente există în Republica Moldova?	27
9. Cum devine vizibilă dezvoltarea?	28
9.1 Evaluarea obiectivelor strategice și măsurarea impactului	29
10. Perceperea ONG-urilor ca fiind întreprinderi - avantaje și pericole	30
10.1 Imaginea publică	30
10.1.1 Tendințele în comunicare	31
10.1.2 Vulnerabilitate.....	31
10.1.3 Strategia de comunicare	31
11. Găsirea structurii ideale în fiecare caz - ce înseamnă asta?	33
11.1 Structuri de comunicare în cadrul organizației.....	34
11.1.1 De ce este importantă comunicarea internă pentru ONG-uri?.....	34
11.2 Dezvoltarea echipei	36

11.3 Promovarea tinerelor talente și gestionarea voluntarilor	37
11.3.1 Ce face ca ONG-urile să fie atractive pentru tinerii profesioniști?	38
11.3.2 Ce face și ce nu face ca ONG-urile să fie atractive pentru tinerii profesioniști din Republica Moldova?	38
11.3.3 Cum să captăm interesul tinerilor profesioniști?	38
11.3.4 Cum funcționează promovarea tinerilor profesioniști în Republica Moldova?	39
12. ONG-urile pot, de asemenea, să-și sisteze activitatea - cum îți iei rămas bun de la o organizație?	40
13. Ce caracterizează un ONG intact?	41
Lista de referințe și lecturi suplimentare	43

Lista de figuri

Figura 1: Barometrul de încredere Edelman 2021	7
Figura 2: Vizualizarea câmpului de tensiune în care operează ONG-urile (citată din Hölzing 2012).....	10
Figura 3: Modelul 7-S	14
Figura 4: Fazele dezvoltării organizaționale (Ilustrație proprie bazată pe Socius Organisationsberatung (2021))	18
Figura 5: Diagrama organizațională radar (ilustrație proprie)	23
Figura 6: Dezvoltarea strategiei (Reade (2008) citată din: Sperfeld et. al 2018)).....	24
Figura 7: Matricea SWOT.....	26
Figura 8: Dezvoltarea strategiei (Reade (2008) citată din: Sperfeld et. al 2018)	29
Figura 9: Cele cinci faze ale dezvoltării echipei (ilustrație proprie)	36

Lista de tabele

Tabelul 1: Elemente ale modelului 7-S.....	15
--	----

1. Introducere

1.1 Importanța ONG-urilor

Organizațiile neguvernamentale (ONG-urile) au devenit mult mai importante în ultimii 30 de ani. Globalizarea progresivă le-a transformat în actori politici de sine stătători, ale căror roluri variază de la controlul sarcinilor și instituțiilor de stat până la modelarea activă a politicii în societate. Instituțiile consacrate, cum ar fi companiile, statul și biserica, au trecut prin crize de încredere la sfârșitul secolului trecut. Conform Barometrului de încredere Edelman - cel mai mare sondaj anual privind încrederea și credibilitatea guvernelor, a organizațiilor neguvernamentale (ONG-uri), a mediului de afaceri și a mass-media - organizațiile neguvernamentale (ONG-urile) au avut timp de mulți ani un rating de încredere ridicat, de obicei semnificativ mai mare decât cel al guvernelor.

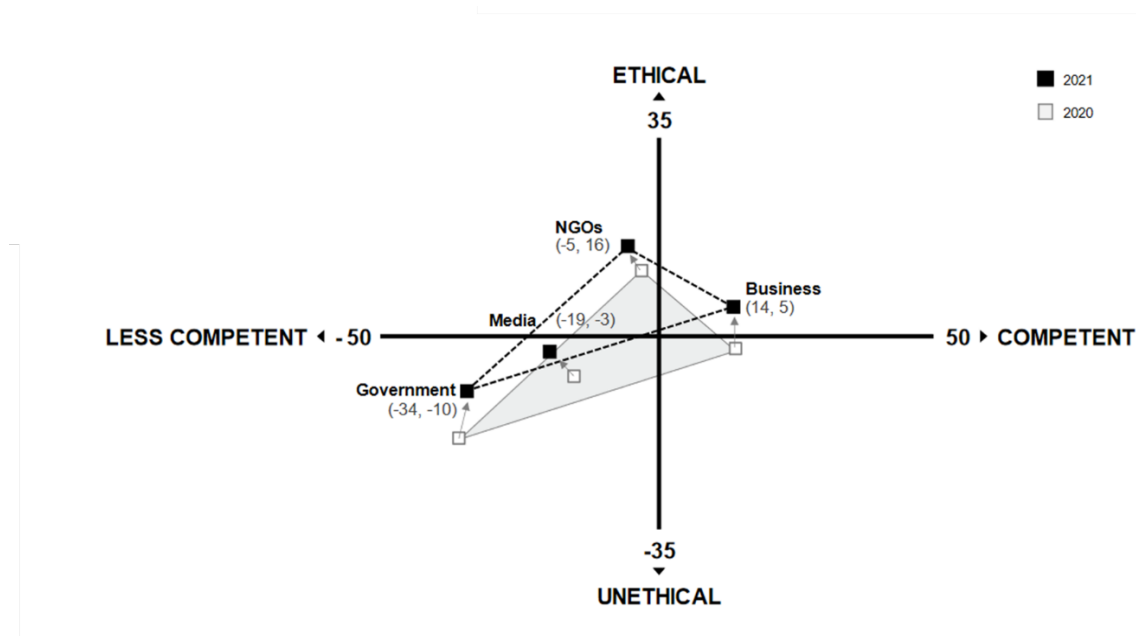


Figura 1: Barometru de încredere Edelman 2021

Sursa: www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf

ONG-urile trebuie interpretate ca fiind rezultatul unui proces de transformare a protestelor și schimbărilor sociale. Cu toate acestea, ele reprezintă doar una dintre numeroasele posibilități de transformare a societăților.

În domeniul mediului, ONG-urile au jucat un rol important încă de la apariția acestei probleme în anii '70 în Europa de Vest și, de asemenea, de la căderea Cortinei de Fier în 1989 în Europa de Est. De regulă, ONG-urile și-au transpus cunoștințele în materie de protecție a mediului, a naturii și a climei la nivel politic și au atras

atenția asupra deficiențelor în lupta împotriva crizei climatice. Acest lucru este reflectat nu numai de numeroase organizații bine cunoscute, precum Greenpeace, BUND (Prietenii Pământului) sau World Wide Fund (WWF), care sunt acum active în multe țări, ci și de numeroase organizații mici și mijlocii agile. Numai în Germania, conform studiilor efectuate de Wissenschaftszentrum Berlin (WZB), existau, în 1998, deja aproximativ 9200 de organizații de protecție a mediului, pe când un sondaj la nivel național a ajuns la aproximativ 8400 de grupuri de mediu în Germania de Vest și 800 de grupuri de mediu în Germania de Est (Roth și Rucht 2008). Este probabil ca acest număr să fi crescut semnificativ de atunci. Sondajul privind societatea civilă din Germania a raportat aproximativ 600 000 de asociații în Germania în 2017, din care aproximativ 3,1 % erau active în domeniul protecției mediului și al conservării naturii. Aceasta înseamnă că în Germania există aproximativ 18 600 de asociații de mediu (ZiviZ-Survey 2017). În plus, cu o tendință de creștere, sunt implicate aproximativ 3.000 de fundații de mediu (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2022), iar de ani de zile numărul inițiativelor și grupurilor de cetățeni în domeniul protecției mediului și al conservării naturii este foarte mare (Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz 2022).

ONG-urile de mediu sunt, de asemenea, active în Republica Moldova în diverse moduri. Conform sondajelor efectuate în cadrul acestui proiect, 24 din cele 53 de ONG-uri de mediu din Moldova enumerate oficial lucrează în prezent în mod activ în diverse domenii. Peste 15 000 de organizații necomerciale au fost înregistrate în Moldova în august 2022 (Registrul organizațiilor necomerciale 2022). Trebuie să luăm în considerare faptul că i) această cifră include și organizațiile religioase, și ii) marea majoritate a acestora nu funcționează în prezent. Numărul mare de noi înregistrări de ONG-uri de mediu în Moldova între anii 2000 și 2001 a fost asociat cu apariția Centrului Regional de Mediu și a programului său de susținere a ONG-urilor de mediu cu asistența Uniunii Europene. În această perioadă, numărul ONG-urilor a crescut până la 450. Cu toate acestea, deoarece acest program s-a încheiat destul de repede, iar alte surse alternative stabile de finanțare nu au apărut, majoritatea ONG-urilor de mediu înregistrate în acești ani au încetat să mai existe. Cu toate acestea, statisticile oficiale încă le iau în considerare. În prezent doar aproximativ 60 de ONG-uri de mediu mai activează în Moldova (cu excepția ONG-urilor din Transnistria). Acest lucru se datorează emigrării persoanelor active din țară, intenției de a obține alte surse de venit și slăbirii democrației din țară prin corupție, în special între 2009 și 2019.

ONG-urile care funcționează în prezent acționează practic în toate domeniile legate de mediu. De obicei, acestea sunt formate din grupuri relativ mici de persoane care încearcă să realizeze proiectele sprijinite de donatori. Limitele sunt reprezentate de sursele limitate de sprijin, de cunoștințele insuficiente de limba engleză, de situațiile economice dificile și de nevoile de supraviețuire.

Înființarea organizațiilor neguvernamentale din Moldova, și vorbim acum doar de organizațiile non-profit, a început în epoca perestroikăi în URSS și a trecut ușor și ușor în Republica Moldova independentă. La început, mișcarea socială a fost foarte activă și radicală. Un număr mare de cetățeni preocupați s-au unit sub principii teritoriale sau "problematic", iar grupurile de inițiativă se destrămau cu ușurință în timp ce rezolvau o problemă sau o chestiune.

Cu timpul, tot mai mulți oameni au început să înțeleagă că este imposibil să schimbe situația ecologică prin rezolvarea unor mici probleme locale. De aceea, în Republica Moldova au fost înființate ONG-urile de mediu pentru a rezolva problemele regionale de mediu printr-o abordare sistematică și prin cooperarea cu organizații și companii transfrontaliere. O situație similară a fost observată în toate țările din regiunea post-sovietică.

Odată cu conștientizarea globală a naturii, a apărut și înțelegerea faptului că problemele nu pot fi rezolvate singure, "cu lopeți și târnăcoape". ONG-urile moldovenești au început să caute finanțare din partea autorităților și fundațiilor internaționale, să încerce să coopereze cu întreprinderile în ceea ce privește tehnologiile ecologice și să stabilească canalele de diseminare a informațiilor cu mass-media locală, națională și internațională.

Ca în toate țările "mici", situația economică și crizele țării se reflectă foarte puternic în sectorul ONG-urilor. În același timp, ONG-urile din țările "mici" au mai multe oportunități de a coopera în procesul de desfășurare a campaniilor și acțiunilor naționale. ONG-urile moldovenești sunt mai puțin formalizate din punct de vedere al documentației, mai mobile în plan teritorial, iar fiecare membru activ al ONG-urilor este mereu la îndemână. Înțelegerea predominantă a rolului ONG-urilor de mediu în primele decenii de existență a fost aceea de a acționa ca un câine de pază față de stat sau, așa cum a descris-o în mod adecvat cercetătorul german în domeniul climei, profesorul Hartmut Graßl, de a fi un "mușcător de glezne" față de instituțiile statului. În prezent, marile ONG-uri de mediu îndeplinesc mai multe roluri diferite în societățile moderne. Ele acționează ca moderatorii ai conflictelor societale, ca consilieri pentru procesele de reforme necesare sau ca inițiatori ai unor progrese sociale. Organizațiile societății civile sunt, de asemenea, pionieri în materie de politici naționale și internaționale, folosindu-și expertiza pentru a stabili probleme și a oferi soluții, precum și pentru a îndeplini funcții importante de serviciu, de exemplu, prin furnizarea de informații pentru partide și politici guvernamentale. Un punct forte deosebit este faptul că ONG-urile pot mobiliza masele în diferite moduri. În cele din urmă, organizațiile de mediu servesc drept avocați, câini de pază, inovatori și furnizori de servicii.

2. Ce sunt ONG-urile?

ONG-urile fac parte din societatea civilă organizată și operează într-un câmp larg de tensiune între mișcările sociale și sferele publice politice. Aceasta se întinde de la viața privată a indivizilor până la instituțiile statului la diferite niveluri și actorii din economie.

ONG-urile sunt organizații ale societății civile sub diferite forme juridice (în Germania, adesea organizate ca asociații). Ele se caracterizează prin următoarele trăsături:

- **Neguvernementale:** Aceasta nu înseamnă independență financiară, ci independență programatică față de guverne și instituții de stat. ONG-urile pot primi fonduri de la guverne sau de la instituții guvernamentale sau interguvernamentale.

- ▶ **Fără scop lucrativ:** Deși se pot genera venituri pentru a finanța activitatea ONG-urilor, generarea de profit (obținerea de profit) nu este scopul organizațiilor.
- ▶ **Urmărirea unor obiective orientate spre bunăstarea publică:** În general, abordarea și remedierea problemelor sociale (lipsa drepturilor omului, degradarea mediului etc.) și furnizarea de informații și discuții suficiente publicului cu privire la aspecte și probleme relevante din punct de vedere social.
- ▶ **Organizații educaționale:** ONG-urile sunt organizații adaptative care răspund la stimulii externi și interni. Acestea promovează dezvoltarea de rețele interne și externe care servesc la generarea și schimbul de cunoștințe.

Caracteristica de a fi o organizație educațională presupune, de asemenea, pentru un ONG și acceptarea procesului de dezvoltare ca pe o sarcină constantă. Acest lucru, la rândul său, necesită activități permanente pentru dezvoltarea propriei organizații ca un tot întreg.

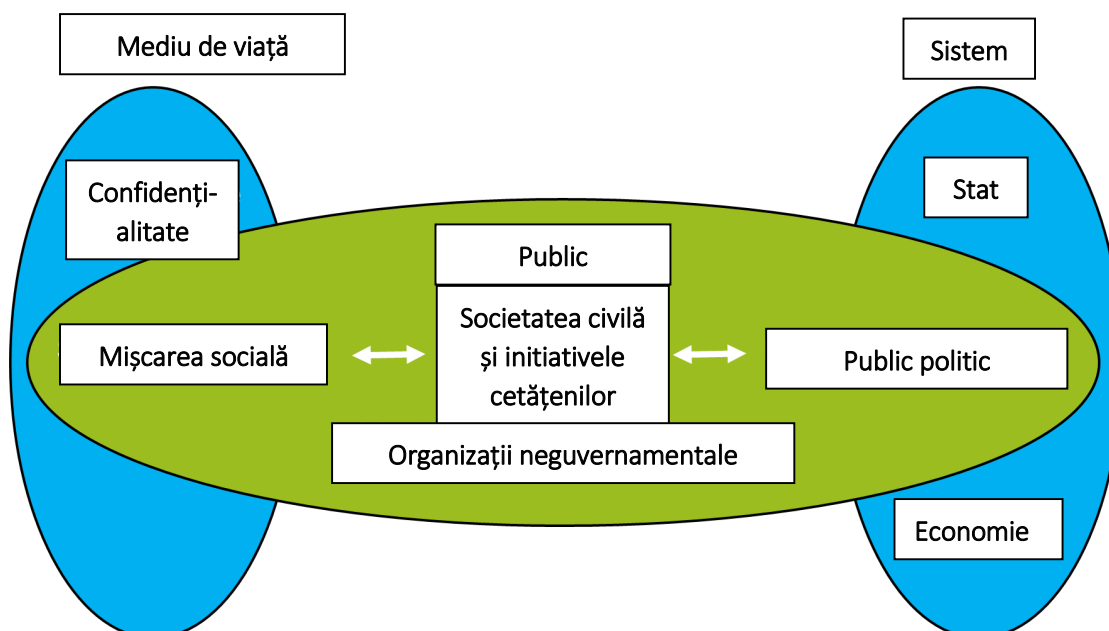


Figura 2: Vizualizarea câmpului de tensiune în care operează ONG-urile (citată din Hölzing 2012)

3. De ce este necesară dezvoltarea organizațională a propriului ONG?

Pentru organizațiile care lucrează ca ONG-uri există câteva reguli și cerințe legale fixe în fiecare țară. Dacă alegeți o anumită formă juridică, vă supuneți anumitor cerințe și obligații legale. Biroul fiscal de stat impune cerințe dacă, spre exemplu, doriți să deveniți o organizație non-profit pentru a beneficia de avantaje fiscale. De asemenea, tribunalul districtual de stat sau instanța de registratură dorește să obțină informații despre, spre exemplu, liderii unui ONG și despre statutele lor respective. În plus, există reglementări fiscale corespunzătoare etc. Cu toate acestea, marea majoritate a acordurilor interne din cadrul ONG-urilor, modul de organizare a activității, cine conduce un ONG, ce salarii se plătesc, cum se organizează activitatea pot fi

(aproape) liber aranjate în fiecare țară. Acest lucru înseamnă nu numai că sunteți liberi să alegeți subiectele legate de conținut în cadrul unui interval specificat de statute, dar și cum doriți să lucrați și cu cine, ce fel de proiecte realizați și care nu. Deoarece ONG-urile trăiesc în special din ideile, creativitatea și motivația personalului lor, există multe culturi diferite în ONG-uri, în funcție de persoanele și ideile de care au fost influențate.

Modul în care organizația se înființează și se dezvoltă pe plan intern definește obiectul dezvoltării organizaționale. Chiar dacă nu țiineți cont în mod conștient de acest lucru sau dacă nu schimbați nimic și nu vă pasă de acest lucru, vă puteți dezvolta sau nu ca organizație. Cu toate acestea, multe ONG-uri acum sunt conștiente de importanța de a avea grijă în mod conștient de propria dezvoltare, abordând, în mod intenționat, întrebări despre structura ideală, despre dotarea adecvată a posturilor, despre orientarea legată de conținut, despre strategia de achiziție și despre procese bune și parteneri puternici. Toate acestea fac parte integrantă din calitatea unui ONG modern. Următoarele întrebări ar putea fi importante, din când în când, pentru orice ONG:

- Care sunt punctele forte originale ale organizației?
- Ce diferențiază organizația noastră de alte organizații și care sunt competențele noastre?
- Care este dimensiunea problemelor pe care asociația și-a pus amprenta? (dimensiune locală, națională, internațională?)
- Au oare personalul și membrii în vedere obiectivele organizației?
- Ce reguli interne sunt în vigoare (clasificarea salariilor, gestionarea contractelor de muncă, returnarea donațiilor, distribuirea fondurilor gratuite, reglementările privind orele suplimentare etc.)? Sunt oare aceste reguli transparente pentru toți, corecte și motivează ele oare personalul?
- Cum sunt motivați angajații? Este aceasta o problemă în cadrul organizației?
- Cine ia decizia cu privire la noile proiecte? Cum evoluează ideile? La întâmplare sau "planificate"?
- Cât de deschis este comunicat și justificat procesul decizional în cadrul organizației?
- Există transparență în ceea ce privește traseele de dezvoltare (de exemplu, a personalului) și diferitele modalități de gestionare a angajamentelor?
- Sunt toate funcțiile asociației dotate cu competență și cum este acest lucru văzut de către personal și membri?

Acestea sunt doar câteva dintre numeroasele întrebări legate de subiectul dezvoltării organizaționale care apar practic în fiecare zi și care ar trebui să fie discutate uneori mai mult sau mai puțin intens în cadrul ONG-urilor.

Oricine are experiență în dezvoltarea ONG-urilor știe că, atunci când abordezi probleme de dezvoltare organizațională, ai impresia că abia zgârii suprafața înainte ca, dintr-o dată, să se deschidă un orizont. Uneori ies la iveală dorințe reprimite, așteptări și speranțe neîmplinite. Congestia este uneori imensă. Ea crește sub presiunea zilnică de a începe proiecte legate de conținut, de a produce idei, în cele din urmă de a "salva lumea". Acest lucru este deosebit de mare atunci când nu vă ocupați de aceste chestiuni timp de ani de zile și

apoi aveți impresia că devine brusc prea multe. Uzura zilnică în ONG-uri poate fi mare din cauza discrepanței adesea flagrante dintre resursele proprii organizații și obiectivele ambițioase. Acest lucru vă epuizează inevitabil forțele. Oricine dorește să se mențină așa de-a lungul anilor are nevoie nu numai de o sănătate fizică și psihică robustă, ci și de capacitatea de a dispune și de un stoc inepuizabil de altruism.

4. Cine și ce sunt ONG-urile ca organizație?

Nu este atât de ușor să înțelegem realitatea unui ONG și, prin urmare, să răspundem la întrebarea cine sau ce este o organizație. Spre deosebire de companiile care produc, de exemplu, produse materiale, cum ar fi sticle sau mașini, și care fac acest lucru timp de ani de zile, în cazul ONG-urilor, proiectele, subiectele, persoanele și cerințele se schimbă uneori foarte repede, la fel ca și ONG-urile în ansamblu. Bineînțeles, există aspecte legate de conținut pentru care o organizație se poziționează în permanență conform statutului său. Cu toate acestea, obiectivele declarate în statut, cum ar fi protecția mediului, conservarea naturii, protecția climei sau conservarea resurselor, sunt dimensiuni sociale mari și largi, iar lucrul pe aceste teme nu caracterizează suficient profilul propriu al organizației. La urma urmei, în prezent există numeroase organizații în fiecare țară care se ocupă exclusiv de protecția mediului (a se vedea paragraful 1.1. pentru numărul ONG-urilor de mediu din Republica Moldova și Germania).

Ceea ce reprezintă, în cele din urmă, o organizație ca un ONG poate fi înțeles cel mai bine dacă încercăm mai întâi să înțelegem caracteristicile și elementele esențiale ale unei astfel de organizații. În etapă următoare ar trebui să se stabilească și modul în care aceste caracteristici și elemente se raportează unele la altele în cazul specific al organizației.

Modelele sunt utilizate pentru a înțelege realitatea organizațiilor. Anumite modele cunoscute din domeniul consultanței în afaceri pot fi utilizate și în cazul ONG-urilor, pentru a înțelege mai bine cine sau ce este un ONG. În cele ce urmează, vor fi prezentate două dintre aceste modele și variante pentru determinarea realității. Fiecare dintre aceste modele încearcă să surprindă în mod abstract esența organizației prin generalizarea anumitor caracteristici, dar accentul este întotdeauna ușor diferit. Prin urmare, dispozițiile servesc drept oferte pentru a afla care model se potrivește cel mai bine ONG-ului dumneavoastră sau dacă există o altă modalitate de a defini esența ONG-ului dumneavoastră ca organizație în ceea ce privește elementele sale.

4.1 Modelul 7-S

Modelul 7-S se bazează pe ideea că o organizație este mai mult decât o structură simplă. Mai degrabă, o organizație este caracterizată de șapte elemente care sunt esențiale pentru modelarea organizației și, în același timp, oferă puncte de plecare pentru intervenții, de exemplu din partea consilierilor.

Vizualizarea modelului celor șapte S este adesea denumită și "atomul fericit". Din punct de vedere grafic, obiectivele sunt dispuse în jurul "valorilor comune/ obiectivelor supraordonate". Atunci când se fac ajustări, trebuie remarcat faptul că o schimbare într-un domeniu de obiective are întotdeauna un impact asupra

celorlalte domenii. Pentru ca o organizație să funcționeze bine, ar trebui să se urmărească un bun echilibru între cele șapte elemente.

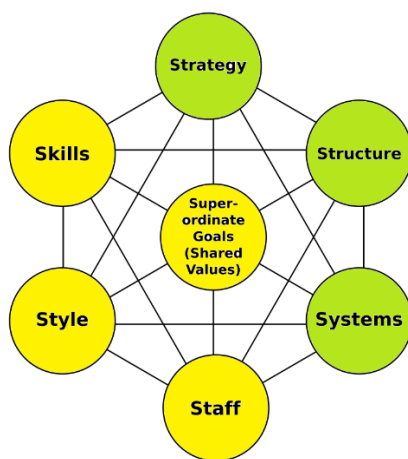


Figura 3: Modelul 7-S

Sursa: <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=21898389>

Cele șapte elemente sunt împărțite în S-uri "tari"/dure și S-uri "moi"/ușoare. Elementele dure (cercuri verzi) sunt, de obicei, tangibile și prezentate concret în cadrul organizației. Ele sunt ușor de înțeles în documentele de strategie, planuri, organigrame, precum și în documentația privind structura și procesele organizaționale.

Cei patru "S-uri ușoare" (cercuri galbene) sunt greu tangibile și, de asemenea, mai greu de descris. Competențele, valorile și culturile evoluează în mod constant în cadrul unei organizații. Ele pot fi planificate și influențate doar într-o măsură limitată, deoarece sunt puternic influențate de persoanele care acționează. Deși acești factori "moi" sunt mai degrabă ascunși, ei pot avea o mare influență asupra structurilor, strategiilor și sistemelor "dure".

Un alt domeniu de aplicare este cel al implementării strategiilor: după alegerea unei alternative strategice, domeniile de acțiune pot fi derivate pe baza modelului 7-S și pot fi concretizate în mod individual cu măsurile corespunzătoare care trebuie implementate.

De aici provine și o altă denumire, aceea de model de diagnosticare a eficienței organizaționale. Orice modificare a unui element va avea un impact asupra tuturor celorlalte elemente. Dacă, de exemplu, componentele sistemului de resurse umane se schimbă, cum ar fi planificarea internă a carierei și formarea pentru promovare, acest lucru va duce, de asemenea, la schimbări în cultura organizațională, în stilul de conducere și, prin urmare, în structurile, procesele și, în cele din urmă, în capacitățile caracteristice ale organizației.

Tabelul 1: Elementele modelului 7-S

Element	Descriere	Întrebări posibile pentru a pune în aplicare elementele
Strategie	Toate acțiunile planificate de organizație în anticiparea sau ca răspuns la schimbările din mediul său.	- Cum dorim să ne atingem obiectivele? - Ce facem astăzi pentru a ne atinge obiectivul mâine?
Structură	Baza pentru specializarea, coordonarea și cooperarea domeniilor organizaționale individuale. Aceasta este determinată în mod esențial de strategie, de dimensiunea organizației și de varietatea produselor/serviciilor furnizate. Arată cine trebuie să raporteze cui și cum sunt împărțite și delegate sarcinile.	- Cum ne organizăm? - Sunt oare procesele noastre de informare și de luare a deciziilor satisfăcătoare?
Sisteme	Furnizarea cadrului pentru procesele formale și informale care au loc în cursul obișnuit al activității comerciale/operațiilor zilnice, de exemplu, sistemele digitale, bugetarea, controlul calității și măsurarea performanței, pentru a pune în aplicare strategia în cadrul structurilor date.	- Cine își asumă responsabilitatea? - Ce sisteme și procese sunt necesare? - Care este eficiența sistemelor noastre?
Stil	Cultura organizației, formată din două componente: Cultura organizației - valorile și normele dominante care se dezvoltă în timp și care pot deveni elemente foarte stabile în cadrul organizației. Cultura sau stilul de management - este mai degrabă o chestiune legată de ceea ce face managementul decât de ceea ce spune; la ce își dedică managerii timpul și energia.	Care este stilul nostru de management?
Personal	Proiectarea resurselor umane, cum ar fi procesele de dezvoltare a personalului, procesele de socializare, promovarea personalului debutant, integrarea noului personal în organizație, oportunitățile de promovare, sistemele de mentorat și de feedback.	- Cât de importanți sunt angajații noștri pentru noi? - Cum ne prețuim angajații?
Competențe	Capacitățile distinctive, ceea ce organizația face și poate face cel mai bine; măsuri de extindere și dezvoltare a acestor capacități și competențe esențiale.	- Cât de mult investim în personalul nostru? - Cât de bune sunt formarea și dezvoltarea personalului?
Valori împărtășite/obiective subordonate	Ideile de bază pe care se bazează organizația, viziunea organizației - de mare impact intern și extern pentru organizație, de obicei formulată în cuvinte simple, la un nivel abstract. Aceste valori trebuie să fie împărtășite de un număr cât mai mare de angajați.	- Cine suntem noi? - Ce dorim să realizăm? - Ce putem face? - Pentru cine suntem importanți?

4.2 Modelul capacității organizaționale

Modelul capacității organizaționale oferă un alt mod de a înțelege organizația. Punctul de plecare și nucleul acestui model este determinarea organizației respective ca sumă a capacităților sale. Diferitele aspecte ale capacităților organizaționale pot fi astfel împărțite în cinci categorii sau "dimensiuni". Fiecare dintre aceste dimensiuni are mai multe subdimensiuni.

Resurse organizaționale: Resursele organizaționale constau în materiale tangibile și active fizice care sprijină programele, îmbunătățirea practicilor și furnizarea de servicii. Acestea includ o finanțare adecvată și stabilă, personal, instalații și echipamente, tehnologii, resurse de informare și materiale de program. Resursele adecvate permit unei organizații să satisfacă nevoile curente și să realizeze îmbunătățiri specifice. De exemplu, pentru a pune în aplicare un nou proiect, o organizație are nevoie de personal suplimentar pentru a furniza servicii, de spațiu de birouri suplimentar pentru noul personal, de materiale de proiect pentru a sprijini furnizarea de servicii. Toate aceste resurse organizaționale contribuie la capacitatea organizației de a implementa și susține noul proiect și, în cele din urmă, de a obține rezultatele dorite. În multe cazuri, nu este posibil să se adauge personal și spații noi, astfel încât organizația ar putea fi nevoită să realoce sau să realinieze resursele organizaționale pentru a răspunde nevoilor unui nou proiect.

Infrastructura organizațională: Infrastructura organizațională constă în sistemele, protocoalele și procesele care structurează organizația, sprijină funcțiile sale principale și încorporează practicile de rutină. Infrastructura poate include politicile și procedurile operaționale care ghidează practica. Infrastructura include, de asemenea, sisteme pentru operațiuni - de la resurse umane, formare, supervizare și sisteme de comunicare permanentă până la sisteme pentru date, evaluare și îmbunătățirea continuă a calității. Structurile, procesele și sistemele unei organizații instituționalizează practicile, procedurile și regulile pentru a asigura executarea consecventă a acestora, indiferent de schimbările de personal sau de conducere. Infrastructura organizațională sprijină, de asemenea, organizația în realizarea viziunii, misiunii, obiectivelor și valorilor sale. Infrastructura organizațională constituie adesea baza pentru alte capacități organizaționale. De exemplu, procesele de recrutare și de selecție a personalului conduc la disponibilitatea unor resurse umane adecvate. În mod similar, sistemele de formare contribuie la dezvoltarea cunoștințelor și a competențelor personalului.

Cunoștințe și competențe organizaționale: Cunoștințele și aptitudinile organizaționale constau în expertiza și competențele esențiale necesare pentru a îndeplini funcția. Acestea pot fi considerate drept "know-how" (în traducere "a ști cum") al organizației. Pentru un angajat, aceasta include înțelegerea și aplicarea eficientă a cunoștințelor, practicilor, procesului decizional, managementului și competenței. Pentru manageri și administratori, aceasta include, de asemenea, cunoștințe și competențe legate de conducere, management, analiză critică, elaborarea de politici, dezvoltarea resurselor umane și gestionarea schimbării.

Cultura și clima organizațională: Cultura și clima organizațională constau din valori, norme, atitudini și percepții comune care influențează comportamentul oamenilor dintr-o organizație. Prioritățile unei organizații, angajamentul conducerii și motivația personalului reflectă cultura și clima acesteia. În cazul noilor programe și practici, cultura și clima unei organizații pot influența acceptarea și sprijinul angajaților pentru

schimbare. Deși termenii "cultură" și "climă" sunt adesea utilizați în mod interschimbabil, Charles Glisson, un cercetător de frunte în domeniu, face următoarea distincție:

- Cultura organizațională se referă la așteptările și normele comune de comportament într-un mediu de lucru. Aceasta reprezintă viziunea colectivă asupra "modului în care se face munca".
- Clima organizațională reprezintă percepțiile personalului cu privire la impactul mediului de lucru asupra indivizilor. Aceasta este viziunea despre "cum se simte" să lucrezi în agenție (de exemplu, încurajator, stresant).

Angajamentul și parteneriatul organizațional: Angajamentul organizațional și parteneriatul constau în relații de colaborare în cadrul unei organizații și cu partenerii externi și cu comunitatea pentru a sprijini integrarea serviciilor și pentru a împărtăși practici îmbunătățite. Relațiile productive includ construirea încrederii, căutarea de feedback și colaborarea activă în vederea atingerii unor obiective comune. Angajamentul organizațional și parteneriatele necesită adesea structuri care să faciliteze colaborarea, iar aceste structuri fac parte din infrastructura organizațională. Această dimensiune descrie relația și colaborarea rezultantă dintre parteneri.

În plus, există și alte modele și descrieri ale ONG-urilor ca organizații. Din toate modelele, descrierile și încercările de abordare a realității organizațiilor reiese clar că, cu cât se aprofundează mai mult în organizații, cu atât acestea devin mai complexe. Nu este ușor să înțelegi realitatea ONG-urilor, chiar dacă la suprafață totul pare clar. Acest lucru se aplică mai mult ca oricând tipului de ONG-uri de dimensiuni medii și mari, care sunt, de asemenea, foarte dependente de competențele personale ale membrilor personalului respectiv (Capacity Building Collaborative 2022 și CIO Wiki 2022).

5. Este posibil să se controleze dezvoltarea unui ONG în mod conștient și conform planului?

Conform teoriilor organizaționale dominante, există motive să credem că evoluțiile din ONG-uri nu sunt în întregime întâmplătoare. Prin urmare, o întrebare de o importanță fundamentală este aceea a regularităților care au loc în ONG-uri independent de persoanele individuale. Există cu siguranță caracteristici și faze speciale prin care aproape toate ONG-urile trec de-a lungul anilor.

Pentru a putea controla dezvoltarea unui ONG în mod conștient și conform planului, trebuie mai întâi să cunoașteți fazele tipice de dezvoltare și să fiți capabili să evaluați prin ce fază trece în prezent propriul vostru ONG. Constatările din științele sociale și cunoștințele empirice, care vor fi discutate în cele ce urmează, sunt utile în această privință (Glasl, 2020).

5.1 Fazele tipice de dezvoltare a ONG-urilor

Practic, teoria managementului distinge patru faze de dezvoltare (Figura 4). Niciuna dintre aceste faze nu este parcursă în mod ideal de către ONG-uri. Pe lângă evoluții, există și reculuri, repetări, schimbări bruște, în

funcție de tabloul personalului și de cultura organizațională. Prin urmare, unele organizații au elemente din toate fazele sau nu pot fi atribuite în mod clar unei faze.



Figura 4: Fazele dezvoltării organizaționale (Ilustrație proprie bazată pe Socius Organisationsberatung (2021))

Există, de asemenea, evoluții întârziate, de exemplu, atunci când faza de diferențiere nu a fost niciodată luată foarte în serios și, prin urmare, anumite procese conduc încă la probleme permanente. Așadar, fazele procesului de dezvoltare uneori se confundă. Cu toate acestea ne punem întrebarea ce caracterizează fazele individuale de dezvoltare și care sunt trăsăturile tipice, situațiile de bază sau caracteristicile ONG-urilor?

Faza de pionierat și de înființare: La începutul fiecărui ONG se află faza de pionierat, în care organizația funcționează adesea ca o comunitate foarte unită. Caracteristica acestei faze este că există mai puțină planificare și mai multă improvizație. Sunt multe de făcut, deoarece obiectivele sunt ambițioase, dar posibilitățile sunt încă foarte limitate. Prin urmare, motivația trebuie să compenseze foarte mult. Există, de asemenea, o mulțime de contacte spontane și directe în rândul personalului, precum și cu grupurile țintă respective. În această fază, organizațiile sunt, de obicei, foarte flexibile. La baza organizației există, de obicei, una sau mai multe persoane carismatice care trag sforile și conduc organizația și personalul acesteia. Organizația își datorează primele succese ideilor și conceptelor acestora. Aceștia sunt liderii de opinie și adesea gândesc în genul: "Orice nu ar necesita rezolvarea unei probleme, noi o vom face și o vom face imediat". Pericolele acestei faze sunt cultul personalității, succesiunea și luptele pentru putere, haosul în creștere, lipsa de transparență, precum și angajații dependenți și treptat dependenți.

Faza de diferențiere: Faza de pionierat este urmată de faza de diferențiere, în care organizația se transformă într-un aparat rațional. Aici, organizația se străduiește să obțină transparență, sistematicitate, logică și control și utilizează mijloacele unei doctrine corporatiste tehnocratice pentru a construi rațional organizația. Apar standardizări, specializări, coordonări și formalizări și există o separare în diferite departamente. Există o concentrare asupra așa-numitelor "constrângeri". Pericolul este că, în această fază, departamentele individuale se îndepărtează mult unele de altele, își dezvoltă propriile moduri de gândire și de lucru și apoi vorbesc o limbă diferită. În plus, există mai multă reglementare, organizare și planificare decât poate fi necesar. Birocrația crește, iar experiența comună a personalului se pierde.

Faza de integrare: După faza de diferențiere urmează faza de integrare, în care se încearcă să se combine puterea fazei de pionierat cu raționalitatea fazei de diferențiere. Organizația se transformă într-un organism. Aici se formează adesea unități de lucru mai mici și ușor de gestionat, ceea ce face ca organizația să fie din nou mai flexibilă. Unitățile mai mici își asumă, de asemenea, sarcini holistice și pot în mare măsură să planifice,

să organizeze și să exercite autocontrolul de sine stătător. Un organism central din cadrul organizației nu controlează și nu reglementează, ci oferă servicii de sprijin și consiliere. Pericolul în această fază este, printre altele, ca organizația să se concentreze prea mult asupra propriei lumi și funcționări, astfel încât exteriorul (grupul țintă, partenerii) se pierde din vedere.

Faza de asociere: În mod ideal, faza de integrare este înlocuită de faza de asociere, care este încă cea mai puțin cercetată din punct de vedere științific și poate fi realizată doar în anumite domenii și echipe. În faza de asociere, organizația intră în relații intense cu alte organizații, cu care se pot dezvolta apoi strategii comune. În plus, există un schimb constructiv în situații dificile și un schimb viu de experiență. Accentul se pune pe învățarea continuă. Încrederea în propriile capacități și puncte forte, precum și necesitățile structurale se dizolvă în favoarea muncii în echipă, care este alcătuită doar în funcție de capacități și expertiză. Periculoase în această fază sunt rețelele de putere care se străduiesc să obțină monopoluri și recăderea în vechile tipare din fazele anterioare.

6. Care sunt condițiile pentru a conduce un ONG?

Organizațiile urmăresc, de obicei, obiective. Pentru a le atinge, se elaborează planuri și se lucrează în mod conștient la ele. În funcție de un astfel de scenariu - desigur, relativ aproximativ - se poate orienta dezvoltarea. Controlul este important pentru a putea atinge obiectivele, deoarece aproape întotdeauna este nevoie de corecții și, într-o anumită măsură, se necesită reajustări. Totuși, cum decurge acest process în cadrul ONG-urilor? Este posibil să dirijăm în mod conștient și similar dezvoltarea acestuia? Puteți oare prezice în linii mari cum va arăta organizația peste, să spunem, șapte ani și ce noi evoluții structurale și de conținut vor avea loc până atunci? Toți cei care lucrează în ONG-uri vor recunoaște că este posibil controlul, dar nu în mod direct și imediat, așa cum este poate în afaceri.

Pentru a putea conduce în mod conștient dezvoltarea ONG-urilor, ar trebui, mai întâi, să descrieți anumite condiții necesare pentru a putea dezvolta în mod conștient organizația. Toată lumea va recunoaște că cele mai bune intenții, obiective și planuri din cadrul ONG-urilor nu sunt de nici un folos dacă nu pot fi alocate capacități și resurse umane și financiare sau dacă resursele și capacitățile există, dar proiectele sunt, în cele din urmă, atât de prost implementate încât nimeni nu mai dorește să lucreze cu ONG-ul. Așadar, care sunt condițiile care fac posibilă o conducere continuă?

Condiții în afara organizației:

- Un cadru politic și juridic stabil. În cazul în care există sancțiuni împotriva ONG-urilor, există posibilitatea ca sancțiunile de stat să fie revizuite de un organ independent.
- ONG-urilor li se permite să utilizeze fonduri străine din surse non-profit fără ca acest lucru să fie înțeles ca o ingerință în afacerile interne.
- Există, de asemenea, programe interne și fonduri pentru activitatea ONG-urilor. Sectorul ONG-urilor din societatea civilă este un sector recunoscut al societății, la fel ca economia, organizațiile de stat sau biserica.

Condiții în cadrul organizației

- Organizația dispune de suficiente resurse structurale și umane.
- Există o conștientizare a capacității de a dezvolta, descrie, reprezenta în mod convingător și implementa proiecte noi.
- Deschiderea spre lucruri noi și învățarea sunt un proces continuu și o atitudine trainică.

Pentru a obține control, nivelurile pe care le abordați trebuie să fie relevante.

6.1 Nivelurile unei organizații

Consolidarea capacităților este procesul de dezvoltare a puterii și durabilității unei organizații. El este esențial pentru sănătatea și longevitatea organizației dvs. non-profit. Consolidarea capacităților vă permite să vă concentrați asupra misiunii dumneavoastră - nu doar asupra supraviețuirii. Toate nivelurile sunt, de obicei, abordate prin proiecte corespunzătoare, dar nu întotdeauna în mod egal. Fiind conștienți de locul în care acționați, este mai ușor să înțelegeți ce puteți realiza și influența în cele din urmă.

6.2 Declarația de misiune a unei organizații

Declarația de misiune a unei organizații formulează în mod scurt și concis misiunea, obiectivele strategice (viziunea) și orientările esențiale pentru punerea lor în aplicare (a valorilor). Ea este menită să ofere tuturor membrilor organizației o orientare uniformă și să sprijine identificarea cu organizația. De asemenea, aceasta promovează organizația în lumea exterioară prin crearea unei imagini concise a misiunii pe care organizația o îndeplinește pentru societate. Indiferent de cât de mare este, fiecare ONG ar trebui elaboreze o declarație de misiune, deoarece aceasta îi încorporează activitatea și îi descrie valorile.

Pentru elaborarea unei declarații de misiune, trebuie clarificate împreună următoarele întrebări:

- ▶ Care sunt obiectivele noastre?
- ▶ Cum vrem și cum putem realiza acest lucru?
- ▶ Care sunt valorile noastre?

Inspirații pentru declarațiile de misiune pot fi găsite pe paginile web ale [Oxfam](#) și [UfU](#), de exemplu.

7. Care sunt termenii pentru procesele de dezvoltare?

Arta proceselor de dezvoltare organizațională în ONG-uri constă în a lucra doar atât cât este necesar în interior pentru a putea continua să lucrezi mai puternic în exterior. Foarte puține ONG-uri dispun de suficiente resurse pentru a putea elabora procesele de dezvoltare organizațională. Faci dezvoltare organizațională atunci când trebuie să o faci.

Cu toate acestea, nu este un pas ușor de făcut, deoarece dezvoltarea organizațională necesită dezvoltarea relațiilor. Deoarece lucrul asupra relațiilor este poate chiar mai important în ONG-uri decât în companii, acesta necesită timp.

Durata estimată a proceselor de dezvoltare durabilă depinde de organizație, de gradul de pregătire pentru procesele interne și de resursele disponibile. Există organizații care alocă mult timp proceselor de dezvoltare, petrecând un an pentru dezvoltarea organizațională și reducând drastic volumul de muncă. Cu toate acestea, astfel de organizații au oportunități speciale. De regulă, este dificil pentru ONG-uri să elibereze o săptămână doar pentru dezvoltarea organizațională sau să rezerve și să plătească dezvoltatori organizaționali profesioniști pentru câteva zile.

De asemenea, este important de reținut faptul că rareori este posibil ca totul să se schimbe imediat. Munca de zi cu zi, necesitățile proiectului, lipsa de resurse libere și angajamentele personalului vă împiedică, deseori, să eliminați imediat anumite deficiențe. În cele din urmă, obiectivul este să vă asigurați că, pe cât este posibil, personalul și membrii propriei organizații sunt de aceeași părere și au aceeași înțelegere de bază a activității. Este întotdeauna important să vă întrebați cum îi pot trata cu respect pe ceilalți membri ai personalului meu și ce aștept de la ei în schimb.

Așadar, cum puteți discuta problemele evidente, modelele deranjante sau inadecvările din organizație și cum puteți merge mai departe împreună:

- La început, întotdeauna există o analiză. Sună destul de banal, dar nu toată lumea dintr-o organizație are aceeași înțelegere a unei probleme sau a unui conflict. Dacă ceva nu merge bine sau este perturbator, dacă rezultatele muncii sunt afectate sau dacă funcțiile nu mai sunt completate cu persoanele cu competențele necesare, acest fenomen trebuie să fie analizat bine și temeinic (pe cât posibil) din toate părțile și din perspective diferite. Dacă acest lucru se poate face fără moderare externă, se poate recurge la analiza SWOT (a se vedea paragraful 7.2.2) pentru a obține rezultate mai bune. Dacă există probleme și conflicte mai profunde în cadrul echipei, aveți nevoie de un consultant extern. În acest caz, o analiză SWOT efectuată de dumneavoastră nu mai este, de obicei, utilă, deoarece nu problema este analizată, ci relațiile din cadrul echipei dumneavoastră. În acest caz, ar trebui cel puțin să solicitați discuții cu consultanți externi pentru a dezvolta opțiuni privind modul de rezolvare a conflictelor existente.
- În situații mai puțin dificile sunt suficiente ședințele de echipă bine pregătite și orientate care implică pe toată lumea și sunt concepute astfel încât, pe lângă analiza unei probleme, să se definească la final și responsabilitățile și să se stabilească un calendar. De asemenea, este esențial să se stabilească când va avea loc prima revizuire în raport cu calendarul creat. Dacă veți organiza astfel de întâlniri constructive, veți putea rezolva o mulțime de probleme într-un timp relativ scurt, fie că este vorba de îmbunătățirea echipării funcțiilor, de o planificare mai profesionistă a proceselor cu puncte de predare corespunzătoare sau de formularea de noi sarcini pentru a îmbunătăți calitatea muncii.

Capcană: Reinventarea roții

Realizările foștilor colegi, în special ideile neterminate, cum ar fi un proiect de declarație de misiune sau o listă de difuzare a presei, nu sunt păstrate și transmise mai departe, astfel încât noii colegi sunt adesea nevoiți să pornească de la zero.

- ▶ Trebuie să se ia timp pentru a permite ca schimbările efectuate de personal să devină parte din rutina zilnică
- ▶ Atragerea personalului nou și tânăr prin schimbul de experiență

8. Ce instrumente ajută la promovarea dezvoltării în ONG-uri?

Există o gamă largă de instrumente disponibile pentru a măsura starea și dezvoltarea companiilor. Cele mai multe dintre acestea pot fi aplicate ONG-urilor doar într-o măsură limitată sau cu multe compromisuri. Cu toate acestea, este adevărat că nu există un singur mijloc sau instrument corect care să poată fi utilizat într-un mod universal pentru toate organizațiile. Fiecare organizație trebuie să își găsească propriul set de instrumente și ritmul în care să le utilizeze.

În cele ce urmează, am dori să prezentăm două instrumente de analiză a status quo-ului și a dezvoltării ONG-urilor. Ambele sunt caracterizate de conceptele care pot fi adaptate foarte bine la nevoile individuale ale organizației dumneavoastră.

8.1 Radarul organizațional

Radarul organizațional este un instrument de analiză și de vizualizare a punctelor tari și a punctelor slabe ale organizației dumneavoastră în ceea ce privește identitatea, structurile, strategiile, oamenii/personalul, funcțiile, procesele și resursele/finanțele. Aceste categorii se bazează pe modelul 7-S. Prin urmare, radarul organizațional vă oferă avantajul de a aplica modelul 7-S la organizația dumneavoastră într-un mod eficient și structurat.

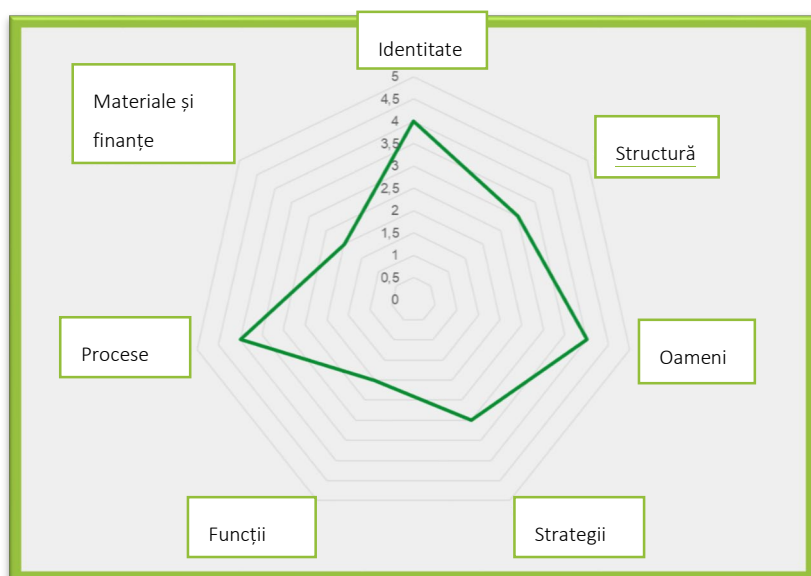


Figura 5: Graficul radarului organizațional (ilustrație proprie)

Radarul organizațional se trasează în momentul în care se face bilanțul. Dacă este utilizat pentru prima dată, acesta arată status quo-ul sau punctul de plecare pentru dezvoltare sau, dacă este utilizat de mai multe ori, arată revizuirea evoluțiilor. Componenta vizuală facilitează compararea aspectelor între ele.

Evaluarea categoriilor: Identitate, Structuri, Strategii, Oameni/Personal, Funcții, Procese și Resurse/Finanțe este realizată de către angajații înșiși pe baza unui total de 72 de întrebări. Depinde de ei dacă răspund la întrebări individual sau în grup. Cu toate acestea, se recomandă ca indivizii să răspundă la întrebări pentru a face vizibile percepțiile dintre diferitele departamente și administrație, precum și dintre diferitele niveluri ale organizației. Percepțiile pot aborda, uneori, în mod dramatic. Cu toate acestea, rezultate reprezintă un punct de plecare adecvat pentru identificarea punctelor slabe din organizația dumneavoastră, pentru a le aborda împreună și pentru a impulsiona și, cel mai important, a direcționa măsurile de depășire a acestor provocări și, astfel, de a dezvolta organizația dumneavoastră.

8.2 Dezvoltarea strategiei

8.2.1 De la viziune la obiective strategice

Pentru a acționa în mod colectiv și a planifica activitate în cadrul organizației și pentru a utiliza eficient resursele limitate, este necesar să se ajungă la consens în ceea ce privește obiectivele și ca acestea să se revizuiască în mod regulat. În primul rând, trebuie clarificate conceptele de bază pentru a putea stabili și revizui obiectivele strategice ca organizație.

Întrebări orientative pentru a determina viziunea, misiunea și obiectivele strategice:

- ▶ **Viziune: Ce dorește organizația să schimbe în lume, în ce scop a fost creată?** Răspunsul trebuie să fie scurt și precis, viziunea nu trebuie să fie direct realizabilă. În mod ideal, există procese în cadrul organizației în care poate avea loc o înțelegere privind viziunea și misiunea cu un cerc larg de părți interesate. Acest lucru previne neînțelegerile și conflictele și creează motivația de a lucra pentru a atinge aceleași obiective; de asemenea, acesta permite împărțirea responsabilității în cadrul organizațiilor.
- ▶ **Misiune: Ce contribuție specifică aduce organizația la realizarea viziunii?** Răspunsul ar trebui să fie scurt și precis și să clarifice calea pe care o alege organizația, de exemplu, spre deosebire de alte ONG-uri care urmăresc aceeași viziune. În cazul organizațiilor mari și diferențiate, formularea mai multor misiuni poate avea sens, de exemplu, dacă organizația urmărește mai multe strategii.
- ▶ **Obiective strategice: Ce obiective strategice pot fi formulate?** Răspunsurile ar trebui să fie scurte și precise și să precizeze clar care sunt obiectivele care urmează să fie atinse din punct de vedere strategic. Faceți distincția între realizările și rezultatele proiectelor individuale, care singure au doar efecte pe termen scurt și mediu, și impactul, adică efectele pe termen lung, prin punerea în aplicare a obiectivelor strategice.

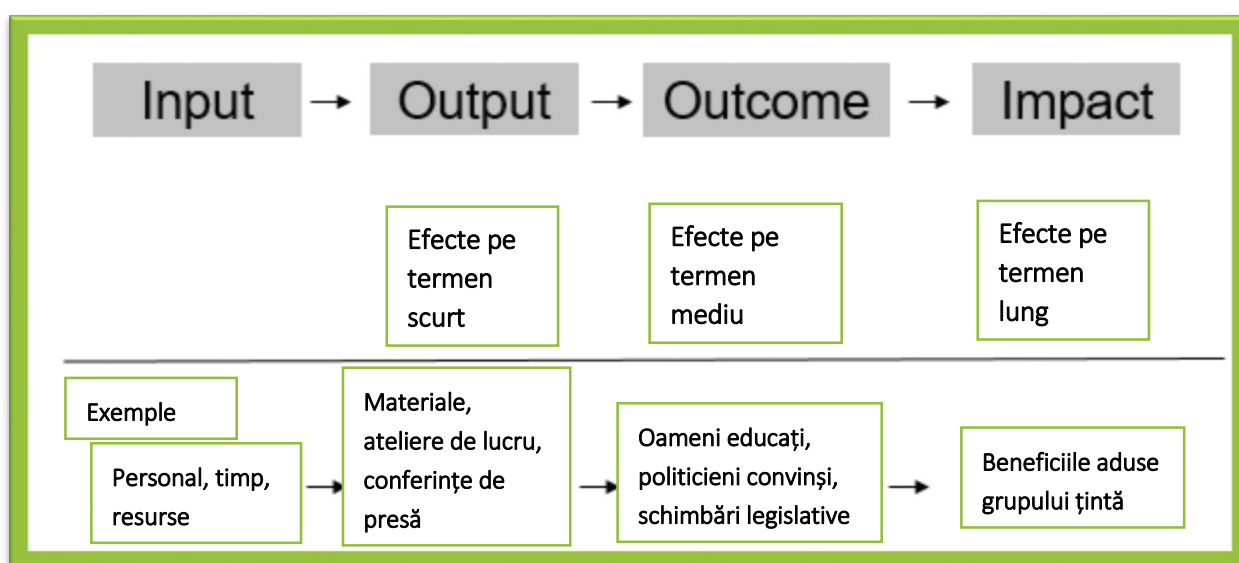


Figura 6: Dezvoltarea strategiei (Reade (2008) citat din: Sperfeld et. al 2018))

Spre deosebire de companii, organizațiile de mediu preferă să numească efectele activității lor, și nu produsele. Obiectivele organizației ar trebui să fie echilibrate cu misiunea sa, dar și cu capacitatea sa (numărul de angajați, proiecte), deoarece o capacitate sporită ajută, de asemenea, la o mai bună îndeplinire a misiunii.

Pentru o revizuire semnificativă a obiectivelor, acestea trebuie să fie SMART:

- ▶ **S – specifice:** Formulați obiectivele clar și orientați-le spre misiunea organizației;

- ▶ **M - măsurabile:** Determinați măsurile calitative și cantitative. Acest lucru este adesea problematic, deoarece măsurarea indicatorilor calitativi și cantitativi necesită resurse. Este important să conveniți asupra modului în care veți ști dacă vă apropiați de obiectiv;
- ▶ **A – realizabile (achievable):** Planificați obiectivele în așa fel, încât și personalul dumneavoastră să aibă dorința de a atinge obiectivele și să fie orientat spre o schimbare semnificativă;
- ▶ **R - realiste:** Găsiți un echilibru între ambiția și fezabilitatea sarcinii în timp util și cu resursele disponibile;
- ▶ **T – cronometrate (time-bound):** Stabiliți un termen limită până la care obiectivul trebuie atins.

În paralel, ar trebui să se definească factorii de succes. Următoarele întrebări servesc drept puncte de orientare:

- De ce factori depinde, în afară de efortul tău, realizarea obiectivului?
- Care dintre acești factori pot fi influențați și care nu?
- Este oare necesară reformularea obiectivului?

Capcană: relația inegală dintre obiective și resurse

Uneori, obiectivele sunt prea ambițioase pentru resursele disponibile. De exemplu, poate exista o lipsă de:

- ▶ Capacitate de a conduce și capacitatea angajaților de a desfășura activități comerciale și de a lucra într-un mod sănătos din punct de vedere economic;
- ▶ Contacte cu personalități sociale importante pentru a îmbunătăți accesul la finanțare;
- ▶ Auto-reflecție și urmărire consecventă a schimbărilor recunoscute drept corecte;
- ▶ Creare și eliberare a creativității/soluțiilor creative.

8.2.2 Analiză SWOT

Analiza SWOT este un suport util pentru dezvoltarea strategiei. Ca bază pentru analiza organizațională și de proiect, aceasta leagă viziunea asupra situației interne a organizației (sau a unui proiect) de o diagnoză a mediului și furnizează date pentru planificarea strategică.

Grila SWOT include punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările organizației (sau ale proiectului).

În timp ce analiza punctelor tari și a punctelor slabe se referă la factorii interni ai organizației, analiza oportunităților și a amenințărilor examinează mediul înconjurător. O variantă comună a dihotomiei intern-extern este distincția dintre prezent (puncte tari/puncte slabe) și viitor (oportunități/riscuri).

Analiza SWOT este un instrument interesant, în special pentru a compara diferite evaluări: Care sunt cele mai importante oportunități pentru consiliul de administrație, care pentru departamentul de contabilitate, care pentru managementul de proiect?

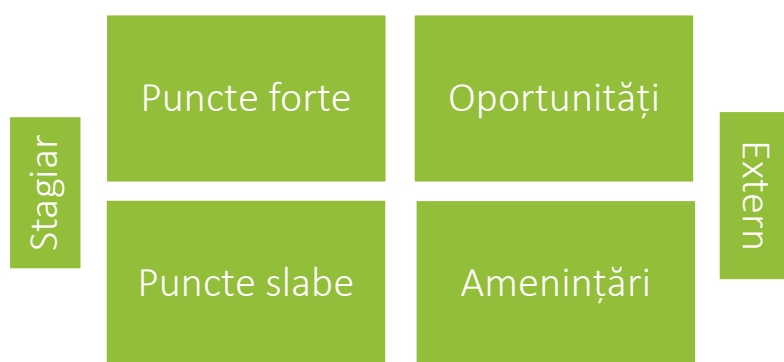


Figura 7: Matricea SWOT

Analiza punctelor tari și a punctelor slabe examinează capacitățile și resursele existente sau cele ce lipsesc în cadrul organizației sau proiectului. Aspectele posibile sunt:

- Competențele angajaților
- Calitatea proceselor interne
- Resurse financiare și structura de finanțare
- Loialitatea grupului țintă
- Poziția în rețelele de parteneri
- Capacitatea de a dezvolta noi programe și o cultură organizațională.

Analiza oportunităților și a riscurilor examinează factorii de mediu asupra cărora organizația/promoterul nu are nicio influență directă. În acest caz, accentul se pune pe factorii de influență și tendințele esențiale, cum ar fi:

- Politic
- Economic
- Sociocultural
- Tehnologic
- Legal
- Ecologic

8.3 Ce instrumente există în Republica Moldova?

În Republica Moldova, condițiile de dezvoltare a strategiei ONG-urilor există, dar sunt limitate din cauza unei perspective neclare asupra resurselor financiare, a emigrației și a instabilității politice. Fiind un candidat de aderare la Uniunea Europeană (UE), Moldova are un program de acțiune pronunțat care sprijină ONG-urile de mediu în planificarea priorităților lor. Instabilitatea geopolitică din regiune, dimpotrivă, creează obstacole pentru planificarea pe termen lung. Problema cheie este de a investi în potențialul uman al ONG-urilor, luând în considerare principalele nevoi în materie de colectare de fonduri, competențe juridice și cunoștințe în domeniul politicilor de mediu, cu o atenție specială acordată priorităților UE, precum și capacitățile membrilor și ale susținătorilor. Astfel de activități necesită un contact strâns cu universitățile, cu comunitățile și autoritățile locale, cu studenții din învățământul liceal și superior, cu organizațiile de tineret și de femei.

Alegerea domeniilor prioritare este crucială pentru ONG-uri, pentru a asigura dominanța și calitatea serviciilor furnizate în oricare dintre domeniile de mediu la nivel național sau local. Consolidarea echipei este importantă pentru a se asigura că fiecare membru al echipei este angajat în succesul general, pentru a evita rotația personalului și pentru a crea o atmosferă pozitivă și creativă la locul de muncă. Deciziile ar trebui să fie discutate în cadrul echipei. Proiectele ar trebui să fie de interes pentru executanți și să aducă beneficii publice. Discutarea strategiei organizației pentru următorii câțiva ani presupune stabilirea unor sarcini fezabile și a calendarului de realizare a acestora. Strategia nu ar trebui să acopere prea multe domenii, ci să le concentreze pe cele principale pentru a obține beneficii semnificative. Situația reală, desigur, este determinată de comportamentul liderilor ONG-urilor.

Fiecare ONG ar trebui să aibă o strategie de dezvoltare care să-i influențeze în primul rând scopurile și obiectivele. În cazul organizațiilor de tineret din domeniul protecției mediului, strategia de dezvoltare este un document de program elaborat de conducerea organizației. Cu toate acestea, strategiile pe termen mediu și lung sunt elaborate și adoptate de către membrii organizației. Atunci când se dezvoltă programele, se poate utiliza o metodă de comandă. Se desemnează mai multe domenii de activitate, iar membrii organizației aleg tipul de activitate care se apropie cel mai mult de fiecare dintre ei din punct de vedere al subiectului, abilităților, competențelor și intereselor. Echipele sunt create temporar și sunt pe deplin responsabile pentru următoarele sarcini:

- Resurse
- Finanțe
- Voluntari
- Publicul țintă
- Dezvoltare și punere în aplicare

Echipele raportează trimestrial Consiliului ONG-urilor o situație financiară în cadrul programelor și proiectelor individuale, în conformitate cu cerințele sponsorilor și beneficiarilor de granturi. Acest lucru este ideal și în conformitate cu normele. În viața reală, astfel de ONG-uri sunt rare. Cu toate acestea, ONG-urile din Moldova se încadrează bine în sistemul de combinare a eforturilor și resurselor în rezolvarea diferitelor probleme de

mediu. Mai mult decât atât, ele au alianțe temporare în programe și proiecte nu numai între ele, ci din ce în ce mai mult cu ONG-uri din țările vecine. Astfel, apar noi experiențe și se dezvoltă parteneri pentru programe viitoare.

9. Cum devine vizibilă dezvoltarea?

Schimbările din cadrul organizației și din societate, care afectează noile standarde, proiecte, structuri, oameni și resurse, precum și eficiența propriei activități, sunt cele mai vizibile etape de dezvoltare în cadrul unui ONG.

Din punct de vedere cantitativ, aceasta se exprimă în:

- Mai mulți angajați
- Un număr mai mare de proiecte
- Mai multe capacități și resurse financiare și materiale

Din punct de vedere calitativ, aceasta devine vizibilă în:

- Un impact mai mare al propriei activități
- O mai mare recunoaștere a organizației
- Angajați cu mai multe competențe decât înainte.

Cu toate acestea, nu toate evoluțiile sunt vizibile la prima vedere. Mai ales în domeniul dezvoltării calitative, există întotdeauna provocarea de a o comunica. Societatea noastră este puternic orientată către parametrii superficiali și cantitativi. Chiar și ONG-urile, care adesea reprezintă alte valori, nu sunt scutite de acest lucru. Prin urmare, subiectul de a face vizibilă dezvoltarea, în special cea calitativă, este unul pe care ONG-urile ar trebui să îl abordeze, dar care nu a condus încă la multe instrumente și metode standardizate.

În Moldova, ONG-urile sunt vizibile datorită activităților lor și sprijinului mass-media. Interesul pentru ONG-uri crește atunci când se întâmplă ceva important în sfera lor de activitate, cum ar fi seceta, inundațiile sau creșterea costurilor energiei. În 2017, Parlamentul Republicii Moldova a adoptat Legea "2%", care permite fiecărei persoane fizice să transfere 2% din impozitul său pe venit în favoarea oricărui ONG care dorește să accepte o astfel de finanțare. În 2021, 818 ONG-uri și-au anunțat interesul de a obține astfel de fonduri. Moldovenii folosesc activ acest mecanism în favoarea ONG-urilor, care, organizează campanii pentru a demonstra utilitatea lor publică.

Există mai multe modalități prin care ONG-urile își pot face vizibilă dezvoltarea:

- **Media:** Toate acțiunile, campaniile și proiectele sunt aproape întotdeauna acoperite de mass-media.
- **Rețelele sociale:** Practic nu există proiect la care să nu participe voluntarii și unde ați văzut un voluntar fără să încarce câteva fotografii de la fața locului? Acesta este un instrument foarte important pentru a disemina informațiile despre activitatea ONG-urilor. În plus, este, de asemenea, o metodă de atragere de noi voluntari.

- **Flash mobs.** În ONG-urile în care există mulți tineri, flash mob-urile devin foarte importante pentru a atrage noi susținători și pentru a atrage atenția publicului asupra anumitor probleme de mediu.
- **Lucrați cu profesorii din școli și universități.** Atragerea de persoane care ar putea influența adolescenții și tinerii să lucreze în ONG-uri.
- **Lucrați cu laboratoare independente pentru a testa rezultatele proiectului.**
- **Realizarea de sondaje sociale** online și offline.

9.1 Evaluarea obiectivelor strategice și măsurarea impactului

Măsurarea impactului activității ONG-urilor dumneavoastră este o parte importantă a dezvoltării strategiei. Cu toate acestea, are loc deja principiul măsurării impactului în Moldova? Dacă nu, cum poate fi mai bine stabilit.

În momentul creării, fiecare proiect, program sau acțiune prevede ce rezultate și consecințe pe termen lung ar trebui să fie obținute în viitor. În fiecare proiect există indicatori de performanță, care sunt prescriși de autori și verificați de donatori și sponsori. Cu toate acestea, consecințele pe termen lung și impactul asupra populației sunt rareori evaluate.

După accidentul de la Cernobîl, de exemplu, au existat multe proiecte și programe pentru închiderea completă a centralei. În același timp, nimeni nu a luat în considerare consecințele socio-economice ale închiderii pentru populația unui întreg oraș - orașul inginerilor energeticieni -Slavutich. Niciuna dintre ONG-urile de mediu nu a putut răspunde la prima întrebare a donatorilor, ce vor face angajații centralei și cine va finanța relocarea lor, orientarea unei noi cariere și viața familiilor lor în perioada de obținere a unor noi profesii acolo?

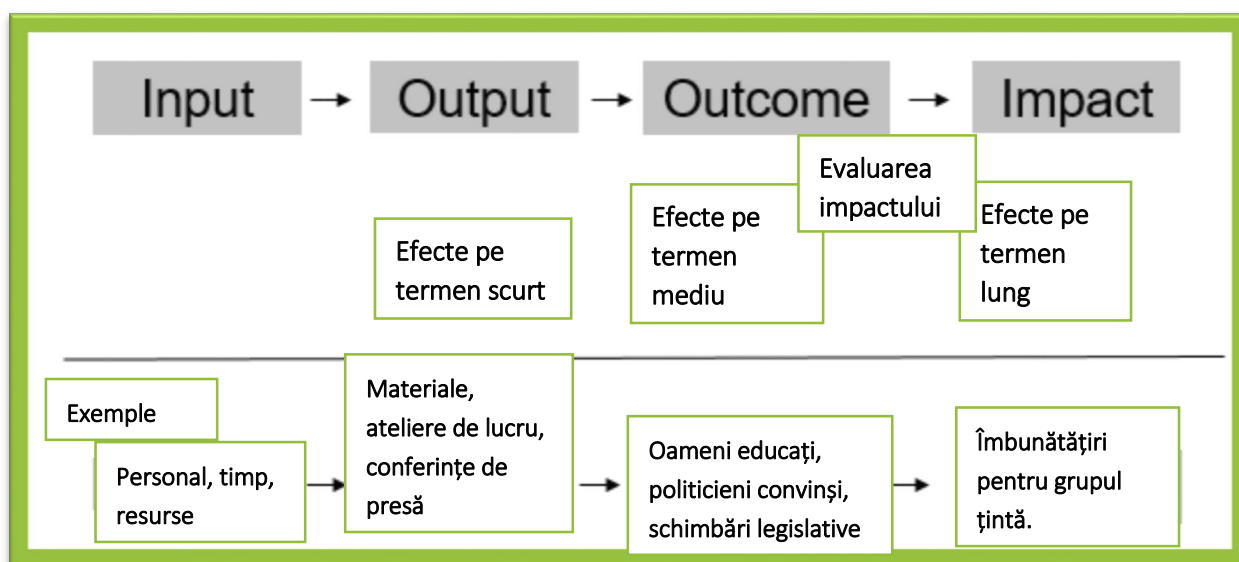


Figura 8: Dezvoltarea strategiei (Reade (2008) citat din: Sperfeld et. al 2018)

Practic, nu există proiecte care să nu se suprapună în consecințe cu alte sfere ale vieții. De aceea, proiectele și programele de mediu care iau în considerare astfel de consecințe au întotdeauna succes, iar implementarea lor este finanțată integral și în mod necesar (în proporție de 80%) este dublată în alte regiuni.

Proiectele în cadrul cărora se creează noi locuri de muncă, se sprijină sursele alternative de energie și se dezvoltă un sistem de continuare a acțiunilor proiectului după implementarea acestuia au întotdeauna o finanțare suficientă și un număr mare de voluntari și organizații partenere. Aceste proiecte beneficiază adesea de un sprijin bun din partea autorităților locale și a structurilor de afaceri.

Introducerea principiului responsabilității ONG-urilor de mediu pentru consecințele pe termen lung ale proiectului va contribui la creșterea nivelului de încredere în activitățile ONG-urilor și la creșterea autorității ecologiștilor publici în societate.

10. Considerarea ONG-urilor ca fiind întreprinderi - avantaje și pericole

ONG-urile nu sunt în sine companii. Cel puțin nu companii de genul celor care sunt preocupate în primul rând de profitul monetar. Cu toate acestea, dacă vă uitați mai atent, veți vedea că anumite strategii, sarcini de gestionare și decizii din cadrul ONG-urilor bune nu sunt adesea atât de diferite de cele ale întreprinderilor conduse cu succes. Fără o bună planificare și o punere în aplicare consecventă, precum și fără o evaluare ulterioară, niciun ONG, indiferent cât de angajat ar fi, nu poate avea succes. Fără abilități antreprenoriale, nu se poate dezvolta cu adevărat un ONG în poziții de conducere, iar fără atenția și creșterea constantă a indicatorilor cantitativi, cum ar fi cifra de afaceri, numărul de angajați, donațiile și numărul de membri etc., un ONG nu se poate dezvolta cu adevărat.

Prin urmare, este logic să se utilizeze anumite instrumente de management ale companiilor și în ONG-uri. Se pot obține următoarele avantaje:

- O bună implementare și un raport bun al resurselor utilizate
- Vizualizarea propriei calități prin comparație constantă cu concurenții
- Resurse umane și financiare adecvate pentru sarcinile și obiectivele stabilite

Ca urmare, pot apărea următoarele dezavantaje:

- Puțină distincție între un ONG și o companie
- Disponibilitatea de a dona scade, deoarece ONG-urile nu mai sunt considerate demne de sprijin
- Procesele interne sunt prea concentrate pe creștere și pe aspectele cantitative

ONG-urile nu există pentru că există o piață, ci pentru că piața și statul nu îndeplinesc sarcini sociale care trebuie abordate și rezolvate de ONG-uri. Prin urmare, este important să se țină cont întotdeauna de diferențele față de companii, dar și să se utilizeze anumite instrumente de management intern pentru a putea face mai bună propria muncă.

10.1 Imagine publică

10.1.1 Tendințe în comunicare

ONG-urile au devenit mult mai importante în ultimii 20 de ani. Globalizarea progresivă le-a transformat în actori politici de sine stătători, al căror rol variază de la control la participare politică activă, în timp ce instituțiile stabilite, cum ar fi companiile, statul și biserica, se confruntă cu o criză de încredere.

ONG-urile mari sunt, în special, experți în comunicare. Pentru ele, comunicarea este mai mult decât o competență printre multe altele. Este competența de bază a multor organizații neguvernamentale, deoarece succesul ONG-urilor mari se măsoară în primul rând prin capacitatea lor de comunicare. Unii factori de succes pot fi transferați și la ONG-urile mai mici.

Politicienii de top se străduiesc să obțină o anumită narațiune cu care să fie asociați public. Această imagine, adesea lipsită de context, prevalează asupra tuturor aspectelor legate de politica factuală susținută de argumente. În caz contrar, ei nu răspund cerințelor unei economii a atenției mediatice care cere imagini simple și a pierdut dorința de diferențiere, nuanțe și contexte. Ca urmare, argumentele raționale, dezbaterile factuale ponderate și, prin urmare, o cultură vie a dezbaterilor trec pe plan secund. Această tendință este impulsionată de mass-media, uneori chiar creată; vizibilitatea oamenilor și poveștile (personale) ale acestora se potrivesc mai bine în agenda mediatică decât argumentele coerente, conceptele mature și proiectele politice consecvente.

ONG-urile mari se adaptează din ce în ce mai mult la aceste nevoi ale jurnaliștilor și la logica media, în special în cadrul campaniilor, pentru a genera publicitate mediatică pentru problemele lor. ONG-urile mai mici, în special, nu dispun de know-how-ul, infrastructura sau bugetul necesar pentru o activitate de campanie adecvată. Acest lucru face cu atât mai important pentru ONG-urile mai mici să comunice extraordinar de bine în limita posibilităților lor.

10.1.2 Vulnerabilitate

În funcție de tematica abordată și de grupurile țintă ONG-urile exercită funcții de control social. Unele dintre ele acționează ofensiv sau critic în public. Cu toate acestea, odată cu creșterea prezenței lor publice, crește și nevoia de legitimitate, iar rezistența oponenților din mediul de afaceri și din politică poate crește. În acest context, ONG-urile se află, de asemenea, din ce în ce mai mult sub lupa criticilor publici sau sunt expuse pericolului de a fi exploatare politic. Există chiar și amenințări verbale prin intermediul canalelor de socializare, precum amenințarea cu violența fizică împotriva propriei persoane sau a membrilor propriei familii. Prin urmare, ONG-urile care își desfășoară activitatea în anumite zone trebuie să acorde o mare atenție protejării propriului personal (Defend the defenders). Organizația în ansamblu poate fi, de asemenea, atacată. În unele țări, ONG-urile se confruntă cu proceduri judiciare care le amenință existența. De exemplu, așa-numitele slaps (procese strategice împotriva participării publice) sunt folosite pentru a duce la tăcere și a intimida ONG-urile.

Pentru a contracara procesele critice la adresa activității ONG-urilor, este nevoie de o strategie de comunicare de bază adaptată organizației, precum și de o rețea internă eficientă pentru a clarifica cât mai repede posibil dezinformările.

10.1.3 Strategia de comunicare

Obiectivele și scopurile unei strategii de comunicare variază de la o organizație la alta. Unele nici măcar nu le au scrise, dar le urmăresc cu multă determinare și meticulozitate. În cele din urmă, este vorba întotdeauna de influențarea opiniei publice. În comparație cu agențiile guvernamentale sau companiile, ONG-urile se descurcă destul de bine. Următoarele conținuturi pot face parte din strategia de comunicare a unui ONG:

- Crearea unei imagini dorite și orientarea conștientă către un obiectiv dorit în ceea ce privește propria organizație în sfera publică
- Educarea publicului cu privire la aspecte precum mediul, natura și protecția climei
- Generarea unui nivel ridicat de identificare și credibilitate, precum și de corectitudine a acțiunilor propriului ONG
- Pregătirea pentru posibilele reacții privind comunicarea publică
- Abordarea posibilelor celor mai grave scenarii și pregătirea răspunsurilor

Comunicare digitală

Piatra de temelie a prezenței digitale este site-ul propriu al organizației și eventualele conturi pe rețelele de socializare. Instrumentele moderne, cum ar fi WordPress, facilitează crearea de site-uri web autogestionate. O pagină de destinație ar trebui să conțină informații de bază despre organizație și știri despre aceasta și despre rezultatele sale. Site-ul web, în ansamblu, ar trebui să fie simplu și clar, cu o structură de meniu coerentă și clară. Designul ar trebui să fie potrivit pentru dispozitivele mobile (tabletă, smartphone) pentru a nu exclude grupurile țintă tinere, care utilizează din ce în ce mai mult exclusiv smartphone-uri și tablete. Pe lângă limbile română și rusă, ajută enorm să se ofere și o versiune în limba engleză. Scopul este de a crește vizibilitatea pentru părțile interesate și actorii internaționali (potențiali parteneri de proiect, promotori de proiecte, fundații, investitori). Acest lucru se datorează faptului că partenerii trebuie să fie prezentați în detaliu și în comunicarea cu promotorii de proiecte în timpul procesului de achiziție. Un site web la care se poate face referire ajută enorm. Localizabilitatea site-ului web este îmbunătățită printr-o bună formulare cheie a imaginilor încărcate pe site.

În special odată cu apariția web-ului social, de exemplu, rețelelor sociale, blogurilor și platformelor video, au apărut noi forme de comunicare în sectorul ONG-urilor.

Rapoartele de activitate pot deveni mai tangibile cu ajutorul imaginilor de înaltă calitate, deoarece seriile de imagini și videoclipurile transmit emoțiile mai bine decât textele. Prin urmare, comunicarea externă ar trebui să fie bogată în imagini. Aceste aspecte trebuie să fie luate în considerare în planificarea și implementarea proiectelor. În plus, ar trebui să se acorde atenție drepturilor de imagine și de proprietate, atunci când se fac

fotografii. Personalul junior și angajații tineri au, de obicei, o mai bună înțelegere a graficii și a designului pentru grupul lor țintă și ar trebui să fie consultați în furnizarea și pregătirea materialelor vizuale.

Pentru a utiliza conturile de social media cu o frecvență adecvată și într-un mod adecvat pentru grupul țintă, este necesară o strategie globală care să includă toate proiectele. Fără un conținut regulat, conturile de social media nu merită efortul.

Pentru ca un cont de social media să aibă succes, toată lumea trebuie să contribuie. Acest lucru înseamnă că, în toate proiectele, rezultatele bine comunicabile trebuie să fie documentate cu fotografii și videoclipuri. O persoană centrală ar trebui să gestioneze contul. Aceasta include cernerea și arhivarea materialului de imagini și videoclipuri, precum și o comunicare consecventă și orientată către grupul țintă.

În cazul în care aceste cerințe nu sunt fezabile pentru o organizație din cauza efortului ridicat sau a faptului că conținutul nu este pur și simplu la fel de vizibil și participativ, se recomandă alte platforme, cum ar fi Twitter sau formatul buletinului informativ.

Twitter oferă un cadru diferit pentru actualizări orientate către comunitatea sa cu privire la publicații și evenimente. Cea mai simplă alternativă este de a oferi un buletin informativ lunar sau trimestrial prin e-mail. O parte integrantă a strategiei de comunicare ar trebui să fie un raport anual adresat membrilor și partenerilor cu privire la progresul proiectului și la problemele abordate în cadrul ONG-ului. Ar trebui să se analizeze și dacă un număr mic de exemplare ale acestui raport ar trebui să fie disponibil și în format fizic.

În cadrul strategiei de comunicare este, de asemenea, important să găsiți o soluție individuală în funcție de nevoile și posibilitățile organizației dumneavoastră. Strategia de comunicare externă ar trebui să fie revizuită periodic și dezvoltată în continuare.

Dacă o organizație are o arhivă de imagini și înregistrări video care prezintă bine activitatea organizației și dacă personalul este dispus să facă comentarii scurte și concise, este recomandabil să creați un videoclip de imagine pentru organizația dumneavoastră. Un exemplu de implementare cu succes a unui astfel de proiect pentru strategia de comunicare este videoclipul de imagine al ONG-ului moldovean Ecovisio în cadrul proiectului CapaMol.¹

Evenimente

Evenimentele fac parte integrantă din planificarea anuală a organizației. Deoarece servesc la informarea publicului cu privire la conținuturi specifice și la activitatea ONG-ului pe aceste teme, ele fac parte, de asemenea, din strategia de comunicare.

Formatele și conținutul depind de activitatea și posibilitățile organizației. De exemplu, în ceea ce privește planificarea, se poate face o distincție între evenimentele stabilite și periodice în comparație cu formatele orientate spre acțiune. Cu toate acestea, separarea nu este strictă, deoarece formatele de succes pot fi întotdeauna consolidate, iar experimentele cu formatele sunt necesare pentru a se adresa grupurilor țintă.

Exemple de evenimente stabilite și regulate organizate de ONG-uri sunt:

¹ A se vedea: https://www.youtube.com/watch?v=rRyhKkg3kfQ&feature=emb_imp_woyt

- **Festivalurile de vară**, la fiecare unul sau doi ani, care oferă o oportunitate pentru schimburi cu partenerii de proiect, sponsorii și între echipele de proiect.
- **Întâlnirile de cartier** sunt întâlniri informale pentru care sunt disponibile diverse formate și subiecte; acestea permit oamenilor să discute cu organizațiile vecine și cu vecinii despre diverse subiecte și să facă schimb de idei.
- **Forumurile Viitorului** sunt întâlniri formale cu ONG-uri prietene pe teme specifice și probleme de dezvoltare.
- **Școlile de vară** sunt oportunități adecvate pentru a oferi cursuri de formare specifice de câteva zile pentru un anumit grup țintă, în cooperare cu partenerii.

Exemple de formate care pot avea loc ca acțiuni pe teme specifice:

- **Lecturi** despre publicații interesante (rapoarte, cărți, documente de poziție)
- **Serate tematice** în spații adecvate sau proiecte de grădini urbane
- **Întâlniri de piață** pe o temă cu alte ONG-uri pentru a-și uni forțele și a consolida rețelele.

11. Găsirea structurii ideale în fiecare caz - ce înseamnă asta?

Nu există nicio structură în ONG-uri care să fie valabilă mereu. În acest sens, nu există nici o structură "ideală". Cu toate acestea, există cu siguranță structuri mai mult sau mai puțin potrivite. Persoanele care să ocupe de acest aspect decid ce structură se potrivește organizației în cauză, iar ONG-urile au întotdeauna nevoie de o anumită neliniște creativă. Inamicul oricărei dezvoltări este mulțumirea. Prin urmare, ONG-urile au nevoie, de asemenea, de atitudinea că totul poate fi făcut și mai bine. În cele din urmă, internalizarea acestui lucru înseamnă a fi o organizație care învață. Semnul distinctiv al acesteia este faptul că toată lumea se străduiește - atât pe plan intern, cât și extern - să se dezvolte în continuare, să abordeze lucruri noi și să pună sub semnul întrebării în mod critic activitățile anterioare. În detaliu, instrumentele și sarcinile de management ajută, de asemenea, la implementarea atitudinii creative critice în activitățile zilnice, în timp ce comunicația și organizarea la fel joacă un rol important.

11.1 Structuri de comunicare în cadrul organizației

Comunicarea este o activitate constantă și foarte importantă pentru ONG-uri, nu numai în exterior, ci, mai ales, în interior. În linii mari, comunicarea poate fi împărțită în următoarele niveluri:

Între indivizi:

- Inducție

- Discuții privind dezvoltarea
- Discuții privind conflictul

Nivelul echipei de proiect/departament:

- Coordonarea resurselor
- Comunicarea privind disponibilitățile
- Repartizarea responsabilităților
- Repartizarea sarcinilor în funcție de competențe

Nivelul organizațional:

- Controlul climei de lucru în cadrul organizației
- Dezvoltarea și afirmarea culturii proprii a unei organizații
- Modalități de celebrare a succeselor specifice

11.1.1 De ce este importantă comunicarea internă pentru ONG-uri?

Comunicarea în cadrul ONG-urilor este esențială pentru cultura și clima organizațională generală. Ea este deosebit de importantă pentru infrastructura organizațională și pentru utilizarea adecvată a competențelor personalului.

Procesul de îmbarcare :

Procesul de integrare ar trebui să fie conceput astfel încât să existe timp pentru familiarizare și urmărire personală. Pe parcursul procesului, ar trebui să se furnizeze informații privind regulile organizației, cum ar fi comportamentul în caz de boală, regulile de marcare a dosarelor, serviciile regulate, drepturile de acces la e-mailuri etc.

De asemenea, în cadrul discuției trebuie clarificate așteptările privind îndeplinirea sarcinilor, de exemplu, dacă sunt delegate doar activități sau și competențe decizionale și ce resurse de lucru și bugete sunt disponibile?

De asemenea, ar trebui să se pună întrebarea despre așteptările noii persoane în timpul interviului. De exemplu, ce speră să învețe sau ce activități ale organizației îi/o interesează în afara domeniului lor de responsabilitate?

Dacă este posibil, ar trebui stabilit un partener tandem care să însoțească noua persoană, astfel încât întrebările să poată fi clarificate rapid la nivel de lucru.

Coordonare și schimb :

Este important să se asigure puncte de contact și schimburi regulate în cadrul organizației între factorii de decizie și diferiți membri ai personalului de proiect. Reuniunile de coordonare ar trebui să fie scurte și să implice doar grupurile responsabile de luarea deciziilor și de dezvoltarea rezultatelor (de exemplu, echipele de proiect înființate).

Întâlnirile mai lungi, cum ar fi retreaturile, sunt o modalitate bună de a lucra împreună în mod creativ și de a redefini sau reajusta viziunile, misiunile și obiectivele.

De asemenea, este important să se promoveze relațiile interpersonale dintre colegi prin felicitări de ziua de naștere, omagieri și ocazii fără un scop precis, cum ar fi petreceri sau mese regulate.

Capcana: tendința de a evita conflictele în loc să le rezolve unul cu celălalt

Adesea, persoanele care preferă să evite conflictele lucrează în ONG-uri, astfel încât nu se găsesc soluții pentru o perioadă lungă de timp.

Prin urmare, iată câteva etape posibile de rezolvare a conflictului:

- ▶ Puneți conflictele pe masă
- ▶ Declarați-vă obiectivul propriu
- ▶ Identificați obiectivul celeilalte persoane
- ▶ Căutați un teren comun
- ▶ Căutarea, acceptarea și evaluarea ideilor
- ▶ Negociați un acord

Dacă acest lucru nu este atât de ușor de realizat, trebuie pus în balanță:

- ▶ Riscul de a nu atinge obiectivele sau de a afecta relația cu angajatul dacă nu se schimbă nimic.
- ▶ Pierderea unor oportunități, cum ar fi efectele de învățare și consolidare a încrederii, în cazul în care nu se caută soluții în cadrul discuțiilor.
- ▶ Riscurile de frustrare și de pierdere a încrederii

În plus, ar trebui să se aleagă opțiuni pentru a pune capăt unui conflict:

- ▶ Conduceți o conversație deschisă fără sau cu sprijin (moderare neutră)
- ▶ Lăsați problema “să se odihnească” și împăcați-vă cu ea
- ▶ Modificarea directă sau încetarea cooperării

11.2 Dezvoltarea echipei

Există cinci faze de dezvoltare a echipei (Figura 9):



Figura 9: Cele cinci faze ale dezvoltării echipei (ilustrație proprie)

Faza de formare: Membrii echipei se cunosc cu atenție unii pe alții. Această fază este caracterizată de anumite rezerve și politețe. Membrii echipei sunt puternic orientați către noul grup și își manifestă rareori individualitatea. Membrii echipei se orientează către "unul".

Faza de furtună (sau "faza de conflict"): Aici apar cu ușurință conflicte (subliminale). Această fază este adesea caracterizată de autoprezentarea membrilor (noi) ai echipei și de lupta pentru conducere (informală). Membrii echipei sunt orientați spre "eu" și au tendința de a forma clișee.

Faza de standardizare (sau "faza de reglementare"): Această fază se caracterizează prin dezvoltarea unor noi standarde de grup și a unor noi modalități, de exemplu, pentru feedback și schimburi între membrii echipei. Există o orientare către "noi".

Faza de performanță (sau "faza de lucru"): Această fază se caracterizează prin orientarea spre muncă, flexibilitate, deschidere, solidaritate, orientare spre performanță și acțiune orientată spre obiective ale echipei.

Faza de dizolvare: În cazul în care echipele lucrează împreună doar pentru o anumită perioadă de timp, de exemplu, pentru un proiect temporar, urmează "faza de dizolvare". În această fază, membrii echipei își sărbătoresc împreună succesele, privesc înapoi la ceea ce au realizat și își iau rămas bun în mod conștient unul de la celălalt. Ei sunt avertizați să nu "fugă pur și simplu unul de celălalt".

Capcana: tendința ca prea puțini membri ai personalului să își asume responsabilitatea pentru asociație

Aveți sentimentul că prea puțini oameni din organizația dumneavoastră își asumă responsabilitatea pentru organizație? Pentru a ajunge la fondul problemei, este util să răspundeți la următoarele întrebări:

- ▶ Există oare sarcini definite în organizația dumneavoastră pe care nimeni nu le îndeplinește? Dacă da, de ce?
- ▶ Acoperă oare descrierile rolurilor și funcțiilor personalului sarcinile importante?
- ▶ În ce măsură membrii personalului iau inițiativa pentru sarcini pentru care nu sunt responsabili în mod oficial? Care este impactul acestui fapt?
- ▶ Cunoașteți oare exemple de comportament al personalului care contrazic obiectivele formale ale ONG-ului și care indică un nivel scăzut de conformitate?

11.3 Promovarea tinerelor talente și gestionarea voluntarilor

Stabilirea unei culturi progresiste a ONG-urilor este destul de dificilă. Pentru a o stabili și a o dezvolta pe parcursul mai multor decenii este nevoie nu numai de abilități strategice, gândire vizionară și bune abilități de management, ci și de o selecție conștientă a personalului. Aceasta înseamnă că în ONG-uri ar trebui să se acorde o mare importanță și promovării tinerilor. În acest scop, marile ONG-uri de mediu, cum ar fi BUND și NABU, au propriile organizații de tineret, care, într-un anumit sens, reprezintă un laborator permanent pentru viitorii lideri din ONG-uri. Cu toate acestea, ONG-urile mici și mijlocii trebuie, de asemenea, să se gândească și să selecteze în mod conștient tineri implicați. Seminariile speciale și schimburile de tineri reprezintă o modalitate bună de a face acest lucru. În plus, programele de mici dimensiuni (de exemplu, stagiarii) reprezintă o opțiune pentru a facilita accesul tinerilor în organizația dumneavoastră.

11.3.1 Ce face ca ONG-urile să fie interesante pentru tinerii profesioniști?

ONG-urile pot fi de un interes deosebit pentru tinerii profesioniști. Structurile clare și birocrația redusă, împreună cu ierarhiile plate îi ajută să se orienteze rapid. Procesul de luare a deciziilor, deseori bazat pe democrație și argumente, sprijină acest proces. Datorită structurilor la scară mică, greșelile pot fi corectate rapid. Datorită unei game largi de sarcini, de exemplu, activități legate de conținut, gestionarea proiectelor, achiziții, consultanță politică, asistență administrativă, sprijin pentru voluntari și membri, tratarea cererilor de informații ale cetățenilor etc., este posibilă preluarea rapidă a responsabilităților. Prin activități practice, se poate dobândi rapid experiență de învățare. În plus, propriile competențe pot fi utilizate pentru a pune în aplicare și a dobândi propriile idei de proiecte. Acest lucru duce la o identificare puternică cu organizația, ceea ce, la rândul său, duce la un nivel ridicat de responsabilitate.

11.3.2 Ce face și ce nu face ca ONG-urile să fie interesante pentru tinerii profesioniști din Moldova?

Pentru a avea o perspectivă de dezvoltare, orice ONG moldovean cu o strategie și o viziune pentru viitor ar trebui să atragă tineri profesioniști. Tinerii au, de obicei, competențe pe care generațiile mai în vârstă nu le au, în special în domeniul IT și social media. În plus, aceștia ar putea fi de ajutor în munca de teren și pentru a atrage tineri voluntari.

Există motive specifice care fac atractive afilierea și voluntariatul în ONG-uri:

- Noile cunoștințe extind legăturile nu numai în țara dumneavoastră, ci și în străinătate
- O minunată practică vorbită și scrisă a unei limbi străine și complet gratuită
- Posibilitatea de a face călătorii în străinătate pentru a cunoaște alte culturi
- O excelentă orientare profesională. Datorită programelor și proiectelor ONG-urilor de mediu, tinerii își găsesc vocația
- Posibilitatea de a face stagii de practică în companii serioase și în proiecte și fundații internaționale

Cu toate acestea, limitările financiare îi împiedică pe tineri să devină membri și voluntari ai organizațiilor de mediu. Mulți tineri membri ai organizațiilor studiază și lucrează în paralel pentru a câștiga bani în plus. Luarea de timp liber de la locul de muncă este adesea dificilă, deoarece participarea la programe și proiecte nu este adesea remunerată. În cele din urmă, nu există programe care să funcționeze în mod constant și care să aibă o finanțare stabilă.

11.3.3 Cum să câștigi interesul tinerilor profesioniști?

Pentru a câștiga interesul tinerilor profesioniști pentru organizația dumneavoastră, în cadrul proiectelor ar trebui să se organizeze formate și capacități adecvate grupului țintă.

Experiențele au arătat că următoarele activități sunt interesante pentru elevi:

- Stagii de practică în timpul vacanței de vară
- Proiecte cu școli

- Şcoli de vară/Tabere de vară
- Zile de acţiune
- Conferinţe pentru şcolăriţe

Eventualele lucrări ale studenţilor pot fi luate în considerare în planificarea proiectului şi anunţate în consecinţă. Formatele pentru implicarea studenţilor sunt:

- Asigurarea de posturi pentru stagii de practică obligatorii
- Anunţaţi posturile de stagi general
- Planificarea posturilor pentru studenţii asistenţi în cadrul proiectelor
- Anunţarea subiectelor pentru tezele de licenţă şi masterat
- Oferirea posturilor de stagii pentru intrarea în carieră

11.3.4 Cum funcţionează promovarea tinerilor profesionişti în Moldova?

Dacă un ONG este interesat de dezvoltarea durabilă, acesta are nevoie de tineri profesionişti. Cu toate acestea, sectorul de mediu din Moldova nu este, de obicei, atractiv pentru aceştia, deoarece ei sunt interesaţi de un anumit nivel de venit care să le permită să-şi întemeieze o familie. Ştiinţele naturale şi-au pierdut în mare măsură atractivitatea, deoarece munca în cadrul acestora nu generează venituri mari, cel puţin în etapa iniţială. Acelaşi lucru este valabil şi pentru ONG-urile de mediu. Lipsa cunoştinţelor de limba engleză ar putea fi un alt obstacol. Prin urmare, este necesar să se "prindă" tineri profesionişti, cum ar fi studenţii, care sunt interesaţi să lucreze într-un ONG de mediu şi care sunt de acord cu pierderi temporare. La rândul său, ONG-ul poate sprijini studenţii să găsească un subiect pentru teza lor şi să le ofere un loc de muncă.

A fi ecologist nu înseamnă doar a curăţa în mod constant gropile de gunoi, a picheta fabricile şi a curăţa râurile, deşi acest lucru este important şi necesar. Programatorii şi profesorii, jurnaliştii şi inginerii, medicii şi avocaţii pot fi, de asemenea, implicaţi în protecţia mediului. Orice profesie este legată într-un fel sau altul de mediu şi acesta este primul lucru care trebuie arătat noilor voluntari şi membrilor ONG-urilor. Mai mult de atât, la intersecţia dintre multe profesii, altele noi se nasc atunci când se rezolvă problemele de mediu.

Extinderea graniţelor, schimbul de experienţă, introducerea de noi tehnologii şi noi tehnici în profesia şi în ţara dvs. vă oferă posibilitatea de a fi un pionier în domeniul dvs. de activitate. În plus, există şi componenta economică. Aceasta înseamnă că tinerii profesionişti ar trebui mai degrabă atraşi cu călătorii în străinătate, gratuite sau plătite condiţionat, decât cu salarii şi onorarii mari. Învăţarea de noi profesii şi de noi cunoştinţe în cadrul unor programe gratuite ar putea, astfel, să le ofere tinerilor profesionişti un impuls în carieră.

12. ONG-urile pot, de asemenea, să-și sisteze activitatea - cum îți iei rămas bun de la o organizație?

Există un subiect despre care se vorbește foarte rar, chiar și în cadrul ONG-urilor. Este vorba despre “moartea” organizațiilor. Trebuie să recunoaștem că acest lucru nu se întâmplă foarte des. Cu toate acestea, mai ales în cazul ONG-urilor mai mici sau chiar mijlocii, care sunt formate din doar câteva persoane, uneori la fel de în vârstă, acest lucru este foarte posibil. În sine, acest lucru nu este tragic. Organizațiile care trăiesc, în esență, din oameni de aceeași vârstă pot fi un proiect generațional și pur și simplu să aibă ghinionul de a nu găsi persoane potrivite care să se vadă în poziția de a continua organizația cu aceeași motivație și pasiune ca și fondatorii. Există, de asemenea, organizații în care planurile anumitor persoane se schimbă, iar competențele importante se pierd sau organizația nu mai funcționează. Acest lucru se poate întâmpla și este pe cât de tragic, pe atât de normal.

Ceea ce se poate observa uneori și în cazul ONG-urilor poate fi descris ca o stare indiferentă de "limbo", în care nici nu există bine, nici nu au curajul de a se opri din activitate. În astfel de ONG-uri, nu există aproape niciun impuls real pentru a se dezvolta în continuare. În principiu, organizația nu mai are un viitor, deoarece nu există nimeni care să își asume responsabilitatea și să împingă înainte o reorganizare contemporană. În plus, nu există nicio discuție reală despre acest lucru. Nici măcar nu se mai organizează o adunare generală sau consiliul voluntar se întrunește mai degrabă sporadic și complet neregulamentar. Cu toate acestea, nimeni din personalul, în esență voluntar, care este încă acolo nu îndrăznește să lichideze organizația sau să o transfere către o altă organizație. Cei care cunosc o astfel de organizație se pot întreba ce ar trebui să se facă în mod mai rațional.

Dacă se ratează momentul pentru transferul conștient al organizației către o altă organizație, singurul lucru care rămâne de făcut este să o dizolve, ceea ce duce adesea la frustrare și furie pentru cei care trebuie să facă acest pas din punct de vedere administrativ: Se găsește un birou cu tot felul de documente care nu prea au sens. Abia dacă mai există fonduri în contul bancar, cotizațiile membrilor sunt transferate doar de cei care nu au observat că organizația de fapt nu mai funcționează, iar biroul fiscal a cerut deja de mai multe ori documente. Să știți că, dacă vreți să finalizați procesul, s-ar putea să aveți nevoie de bani privați, pe lângă timpul pe care trebuie să îl petreceți. În plus, să știți că, în urmă cu doi ani, într-un fel de încercare disperată de a salva compania, consiliul de administrație a lăsat banii rămași în cont unei persoane de rea-credință care i-a cheltuit rapid și apoi, la fel de previzibil, a plecat cu ei. Deși ați prevăzut toate acestea, dar nu ați reușit să obțineți ceea ce doriți printr-un vot democratic în consiliul de administrație, se presupune că trebuie să “curățați mizeria”. Aceasta nu este o sarcină tocmai plăcută. Nu puteți decât să-i îndemnați pe toți cei care bănuiesc că organizația lor nu este departe de un astfel de statut, să vă lichideze organizația rapid și consecvent, înainte ca nimeni altcineva să nu mai poată face acest lucru.

În Germania, fiecare asociație trebuie să precizeze în statutele sale cui trebuie să fie transferați banii atunci când propria asociație se dizolvă. De regulă, există un nume sau un domeniu superior care nu a fost luat foarte în serios în toți acești ani. Cu toate acestea, aceasta este alegerea legală și faceți bine să o respectați.

Dacă nu mai ai bani și nu mai ai activități, ar trebui să ai curajul să închizi și să pui capăt organizației din punct de vedere organizațional, legal și cultural. Pe internet, există numeroase sfaturi și oferte pentru a sprijini

dizolvarea legală. Din punct de vedere organizațional, acest lucru înseamnă desfacerea și anularea tuturor contractelor. Acest lucru este asemenea momentului când moare o rudă apropiată. Atunci trebuie să se anuleze afilierile, trebuie să se rezilieze obligațiile de telefonie, energie, asigurare și alte obligații. În această privință este clar ce trebuie făcut. Din punct de vedere cultural, poate că aceasta nu este o sarcină obligatorie, dar cu siguranță nu este mai puțin important, în orice caz. Aceasta înseamnă "celebrarea" unei petreceri de adio cu toți cei pentru care organizația încă mai înseamnă ceva sau a însemnat ceva, pentru a ne aminti de momentele bune ale existenței ei. Imaginația nu are limite aici. În orice caz, poveștile și anecdotile din jurul unei organizații sunt un bun prilej pentru a discuta nu numai despre insuportabilele probleme juridice și organizaționale.

În Moldova, tendința de dispariție a ONG-urilor de mediu nu este o problemă, deoarece este mai degrabă un proces normal al unei mișcări ecologice în evoluție. Atunci când o problemă de mediu locală este rezolvată, grupul de inițiativă se destramă. În cazul în care este nevoie de mai mult timp sau de mai multe fonduri, grupul de inițiativă se alătură unui ONG local pentru a crea împreună un proiect sau un program de rezolvare a problemei. După finalizarea cu succes a proiectului, unii dintre voluntari vor pleca, iar alții vor rămâne în cadrul organizației. În timp, multe ONG-uri de mediu se depășesc, se profesionalizează și "pleacă" fie în știință, fie în afaceri. Cu toate acestea, ele rămân "conștiente de mediu". În plus, multe ONG-uri se unesc în alianțe temporare, despre care am scris mai devreme. Adesea, alianța se transformă din temporară în permanentă, atunci când membrii diferitelor ONG-uri încep să înțeleagă că eforturile comune în majoritatea domeniilor sunt mai eficiente și aduc beneficii mai mari. Cu toate acestea, este îngrijorător faptul că ONG-urile de mediu au fost folosite în jocurile și speculațiile politice din timpul campaniilor electorale din ultimul deceniu.

13. Ce caracterizează un ONG intact?

Un ONG intact are "antenele" orientate în mod egal spre interior și spre exterior. Se consideră o organizație care combină un nivel ridicat de competență cu un nivel la fel de ridicat de curiozitate și deschidere. Într-un ONG intact, critica este întotdeauna posibilă în orice moment, iar critica justificată este, de asemenea, acceptată. În plus, există o bucurie împărtășită de succese, precum și empatie atunci când activitățile nu merg bine sau eșuează. ONG-urile intacte se întreabă în mod constant ce pot îmbunătăți. Cea mai înaltă autoritate pentru idei și proiecte noi este echipa. Luptătorii solitari care, în esență, vor să facă doar ceea ce fac ei nu au niciun viitor. ONG-urile intacte împărtășesc ceea ce există într-un mod transparent și corect, chiar și în momentele în care lucrurile nu merg bine. Mai mult, aspectele problematice sunt abordate în timp util, dar nu și într-un mod dureros. Un "nu este treaba mea" oportunist tinde să fie străin ONG-urilor intacte, deoarece acestea văd cine și ce rol are în organizație și nu se supraestimează. Cu toate acestea, ele nu își ascund lumina sub obroc. ONG-urile intacte sunt întotdeauna tentate să colaboreze cu alte organizații. Ele nu se închid în ele însele, ci încearcă să găsească întărire pentru proiectele și ideile lor în rețele. De asemenea, organizațiile intacte nu se tem de concurenți, deoarece se pot baza pe propriile forțe. Există cu siguranță și alte

caracteristici ale ONG-urilor intacte. Vă provocăm să vă gândiți și să le găsiți. Pe baza aspectelor compilate până acum în capitolele individuale, acest lucru nu ar trebui să fie dificil.

Lista de referințe și lecturi suplimentare

Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz (2022): Disponibil la: <http://www.bbu-online.de/>. Accesat la 12 ianuarie 2022.

Bundesverband Deutscher Stiftungen: Disponibil la: <https://www.stiftungen.org/stiftungen/zahlen-und-daten/statistiken.html>. Accesat la 26 februarie 2022.

Colaborarea pentru consolidarea capacităților (2022): Disponibil la: <https://capacity.childwelfare.gov/>.

CIO Wiki (2022): Disponibil la: https://cio-wiki.org/wiki/Main_Page.

Glasl, Friedrich (2020): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Freies Geistesleben, Stuttgart.

Hölzing, P., 2012. Öffentlichkeit und Privatheit: Rekonstruktion einer Unterscheidung am Beispiel der Theorie von Jürgen Habermas. Diskurs 8, 34-64.

Rea de, Nicolà (2008): Konzept für alltagstaugliche Wirkungsevaluation in Anlehnung an Rigorous Impact Evaluations. CEval Arbeitspapier 14. Disponibil la: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/19582>. Accesat la 18 ianuarie 2023.

Registrul organizațiilor necomerciale (2022): Disponibil la: <https://date.gov.md/ckan/ro/dataset/18516-date-din-registrul-de-stat-al-unitatilor-de-drept-privind-organizatiile-necomerciale>.

Roth și Rucht (2008): Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945, ein Handbuch, Campus-Verlag Frankfurt/New York.

Socius Organisationsberatung gemeinnützige GmbH (2021). Disponibil la: <http://www.ngo.de/index.php/organisationsentwicklung>. Accesat la data de 21st din mai 2021.

ZiviZ-Survey (2017): Disponibil la: <https://www.ziviz.de/ziviz-survey#themen>. Accesat la 22 februarie 2022.

Sperfeld, Franziska; Blanke, Moritz; Mohaupt, Franziska și Hobelsberger, Christine (2018): Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften: Abschlussbericht. Disponibil la: https://www.ufu.de/wp-content/uploads/2018/03/2018-02-20_texte_14-2018_nro-kooperationen.pdf. Accesat la 18 ianuarie 2023.